



# Bolloré

Document de référence  
2017



# Conseil d'administration

Au 22 mars 2018

**Vincent Bolloré**

Président-directeur général

**Cyrille Bolloré**

Directeur général délégué,  
Vice-Président administrateur délégué

**Yannick Bolloré**

Vice-Président

**Cédric de Bailliencourt**

Vice-Président

**Gilles Alix**

Représentant Bolloré Participations,  
Directeur général du Groupe Bolloré

**Nicolas Alteirac**

Administrateur représentant les salariés

**Elsa Berst**

Administrateur représentant les salariés

**Chantal Bolloré**

**Marie Bolloré**

**Sébastien Bolloré**

**Valérie Coscas**

**Marie-Annick Darmaillac**

Représentant Financière V

**Hubert Fabri**

**Janine Goalabré**

Représentant Omnium Bolloré

**Dominique Hériard-Dubreuil**

**Céline Merle-Béral**

**Alexandre Picciotto**

**Olivier Roussel**

**Martine Studer**

**François Thomazeau**

## Information financière

**Emmanuel Fossorier**

Directeur communication financière

**Tél. :** +33 (0)1 46 96 47 85

**Fax :** +33 (0)1 46 96 42 38

**Xavier Le Roy**

Directeur relations investisseurs

**Tél. :** +33 (0)1 46 96 47 85

**Fax :** +33 (0)1 46 96 42 38

- 02** — Profil du Groupe
- 04** — Message du Président
- 06** — Chiffres clés
- 08** — Organigramme économique
- 09** — Données boursières
- 10** — Nos implantations

- 12** — Transport et logistique
- 20** — Communication
- 28** — Stockage d'électricité et solutions
- 36** — Autres actifs

- 40** — Responsabilité sociale  
et environnementale
- 45** — Rapport financier annuel

# Profil

**Plus de 81000  
collaborateurs**

dans 130 pays

---

**18,3 milliards  
d'euros**

de chiffre  
d'affaires en 2017

---

**2 081 millions  
d'euros**

de résultat net

---

**32 milliards  
d'euros**

de capitaux  
propres

Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Côté 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 ses trois activités : le transport et la logistique, la communication, les solutions de stockage d'électricité.



## Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics fait partie des grands groupes de transport dans le monde, avec plus de 36 000 collaborateurs répartis dans 106 pays en Europe, en Asie, en Amérique et en Afrique où il exerce ses activités dans les ports, la commission de transport et les chemins de fer. Il est aussi un acteur important de la logistique pétrolière en France et en Europe. —



## Communication

Le pôle Communication du Groupe Bolloré repose principalement sur sa participation dans Vivendi avec : Universal Music Group, leader mondial de la musique, Groupe Canal+, n° 1 de la télévision payante en France, Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, Gameloft, leader dans les jeux vidéo sur mobile. Il détient également le quotidien français gratuit CNews et est aussi présent dans les télécoms. —



## Stockage d'électricité et solutions

Fort de sa position de leader mondial des films pour condensateurs, le Groupe Bolloré a fait du stockage de l'électricité un axe de développement majeur. Il a mis au point une technologie unique de batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) produites par sa filiale Blue Solutions. À partir de la batterie, le Groupe s'est lancé dans les applications mobiles (autopartage et voitures électriques, bus et tramways), et stationnaires de la batterie électrique, ainsi que dans les systèmes permettant de gérer ces applications (IER, Polyconseil). —



## Autres actifs

À côté de ses trois activités, le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières représentant plus de 7,4 milliards d'euros à fin 2017, dont 1,1 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (Médiobanca, groupe Socfin...) et 6,4 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Telecom Italia, Ubisoft, Mediaset, Telefonica, Fnac Darty). —

# Message du Président



Vincent Bolloré

L'exercice 2017 a été marqué par la reprise de la croissance de l'activité des métiers du transport et de la logistique à partir du second semestre, qui s'est accélérée au quatrième trimestre. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'exercice a progressé de 6% à périmètre et taux de change constants pour s'établir à 18,3 milliards d'euros (il intègre Vivendi globalement depuis le 26 avril 2017). Cette évolution résulte de la croissance de 8% de l'activité transport et logistique portée par la hausse de volumes et taux de fret et par les bonnes performances des terminaux portuaires et de la logistique en Afrique, ainsi que de la progression de 11% de l'activité logistique pétrolière consécutive à l'augmentation des prix des produits pétroliers. Elle intègre également la progression de 4% des activités communication attribuables à Vivendi (+5%) et une légère hausse de l'activité stockage d'électricité (+2%). Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 1,1 milliard d'euros en progression de 79% par rapport à 2016 (dont 720 millions de résultat opérationnel de Vivendi soutenu par la bonne performance des activités d'Universal Music Group (UMG) et de Groupe Canal+).

**Bolloré Transport & Logistics**, qui réunit les activités de transport et de logistique du Groupe présentes dans les secteurs portuaire, ferroviaire, de la commission de transport et de la logistique pétrolière, est l'un des cinq plus importants opérateurs de logistique en Europe, l'un des dix premiers mondiaux. Il est également le principal groupe de transport en Afrique, où il opère 17 concessions portuaires.

En 2017, Bolloré Transport & Logistics a réalisé un chiffre d'affaires de 7,9 milliards d'euros, en progression de 6,7% grâce aux bonnes performances des

terminaux portuaires et de la logistique en Afrique ainsi que de la commission de transport. Le résultat opérationnel affiche un léger recul par rapport à 2016, à 527 millions d'euros, sous l'effet de la baisse du résultat de la logistique pétrolière tandis que le résultat des activités de transport et de logistique est resté stable, soutenu par la bonne marche des terminaux et de la logistique en Afrique.

Bolloré Transport & Logistics a également poursuivi ses développements et investissements en 2017, avec notamment la signature d'une joint-venture en Arabie saoudite et l'acquisition de Global Solutions A/S au Danemark avec une prise de participation majoritaire par Bolloré Logistics. En juillet 2017, Bolloré Ports a signé le contrat de concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi au Cameroun pour une durée de vingt-cinq ans et a inauguré, en octobre 2017, le nouveau terminal polyvalent d'Owendo au Gabon dans lequel le Groupe Bolloré et Olam se sont associés pour le développement et l'exploitation. Par ailleurs, la reprise de certains actifs de Necotrans en août 2017 est venue renforcer nos positions dans certains pays en Afrique. Enfin, Bolloré Energy a poursuivi ses investissements en lien avec la réhabilitation du site de DRPC, qui permettra de renforcer sa distribution et d'entreposer des stocks stratégiques.

Les résultats des **activités de communication** du Groupe reflètent l'intégration de Vivendi à compter du 26 avril 2017. Le chiffre d'affaires de ces activités s'établit désormais à 10 milliards d'euros et le résultat opérationnel à 790 millions d'euros dont 720 millions d'euros venant de Vivendi (intégré globalement sur huit mois et qui inclut le second semestre d'Havas). Depuis 2014, Vivendi travaille à la construction d'un

groupe européen d'envergure mondiale dans les contenus, les médias et la communication. La stratégie claire et ambitieuse, fixée il y a trois ans, a été mise en œuvre avec succès. Dans la création de contenus, Vivendi détient des actifs puissants et complémentaires dans la musique (UMG), les jeux vidéo mobiles (Gameloft) et les séries et films (Groupe Canal+). Dans la distribution ensuite, où Vivendi a repositionné Dailymotion pour se doter d'une nouvelle vitrine numérique et s'est également rapproché de plusieurs opérateurs télécoms et plates-formes afin d'élargir au maximum ses réseaux de distribution. L'exercice 2017 a permis d'ajouter une troisième brique à cet ensemble: la communication avec Havas, qui dispose d'une expertise créative unique dans la valorisation des contenus gratuits et dans les formats courts, de plus en plus utilisés sur mobile. Vivendi a acquis le 3 juillet 2017 la participation de 59,2% du Groupe Bolloré dans Havas (consolidé par intégration depuis cette date dans les comptes de Vivendi) puis racheté les minoritaires et détient désormais 100% du sixième groupe de communication mondial. 2017 a été une année de croissance pour Vivendi. Le chiffre d'affaires a progressé de 4,9% en organique, le résultat opérationnel ajusté de 23% grâce à la croissance du résultat d'UMG (+21%) et au redressement du résultat de Groupe Canal+ (+31%).

La division **Stockage d'électricité et solutions** du Groupe a enregistré en 2017 une légère progression de son chiffre d'affaires (+2% en organique) par rapport à 2016, portée par la forte croissance de ses activités de terminaux spécialisés et ses développements dans l'autopartage et le bus électrique. Les pertes opérationnelles ont baissé légèrement par rapport à 2016. Blue Solutions s'est concentré sur les applications les plus prometteuses (bus et stockage d'électricité) et a réduit son investissement sur Blue-car® (hors autopartage). L'exercice 2017 a été marqué par l'ouverture d'un nouveau service d'autopartage à Singapour, et par la montée en puissance du service à Londres et à Turin. Le lancement du service d'autopartage de Los Angeles est prévu pour le premier semestre 2018. Enfin, l'effort de R&D s'est poursuivi notamment sur les batteries avec l'intégration de Capacitor Sciences, une société acquise en 2016. Ces succès démontrent l'expertise reconnue du Groupe dans les applications de mobilité ainsi que la qualité et la fiabilité de la technologie Lithium Métal

Polymère (LMP®). Cependant, face à une concurrence plus importante qu'envisagé et à des investissements encore très significatifs à engager pour développer les bénéfices de la technologie LMP®, Blue Solutions a besoin de plus de temps pour valoriser ses avantages et faire face au développement parallèle de concurrents dans le lithium-ion. Dans ce cadre, tout en restant confiant dans les perspectives de sa technologie, mais souhaitant garder un rythme de développement raisonnable et continuer d'investir à long terme, le Groupe a offert en juillet 2017 aux actionnaires de Blue Solutions qui souhaitaient se retirer une première possibilité de vendre leurs actions à 17 euros par action. Les actionnaires qui décidaient d'accompagner Blue Solutions dans ses investissements futurs disposent d'une garantie de sortie aux mêmes conditions après la publication des comptes de l'exercice 2019. À l'issue de l'offre d'achat simplifiée à 17 euros, le Groupe a acquis 7,6% du capital et détenait avec Bolloré Participations 95,6% du capital de Blue Solutions à fin février 2018.

En 2018, les activités de transport et de logistique devraient continuer de tirer parti de la reprise du commerce international, amorcée depuis le second semestre 2017, dans un contexte de stabilisation des taux de fret. Dans les activités de communication, UMG devrait pouvoir bénéficier de la croissance du marché liée en particulier au développement des activités d'abonnements et de streaming musical, et Groupe Canal+ devrait poursuivre son redressement avec un objectif d'EBITA avant charges de restructuration de l'ordre de 450 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe va poursuivre ses investissements dans ses trois secteurs d'activité, et notamment dans la communication où il a continué de renforcer sa participation dans Vivendi depuis le début de l'année au travers de la levée d'une partie des options d'achat et de nouvelles acquisitions de titres sur le marché. Le Groupe détient désormais environ 24% du capital de Vivendi<sup>(1)</sup>. Ces opérations témoignent de la confiance portée dans la capacité de développement de Vivendi et de l'intention du Groupe d'en demeurer l'actionnaire de référence à long terme. —

(1) Sans inclure 1% sous forme d'options d'achat.

**« La stratégie claire et ambitieuse fixée il y a trois ans, dans la construction d'un groupe européen d'envergure mondiale dans les contenus, les médias et la communication, a été mise en œuvre avec succès. »**

## Compte de résultat

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	<b>18 325</b>	10 076	10 824
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	<b>151</b>	42	22
Résultat opérationnel	<b>1 124</b>	627	701
Résultat financier	<b>119</b>	164	187
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	<b>115</b>	20	104
Impôts	<b>723</b>	(224)	(265)
<b>Résultat net</b>	<b>2 081</b>	588	727
Dont part du Groupe	<b>699</b>	440	564

## Résultat opérationnel sectoriel

(par activité, en millions d'euros)	2017	2016	2015
Transport et logistique <sup>(1)</sup>	<b>491</b>	490	569
Logistique pétrolière	<b>36</b>	54	37
Communication (Vivendi, Havas, médias, télécoms)	<b>790</b>	282	255
Stockage d'électricité et solutions	<b>(165)</b>	(168)	(126)
Autres (actifs agricoles, holdings)	<b>(28)</b>	(31)	(34)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 124</b>	627	701

(1) Avant redevance de marques.

## Bilan

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres	<b>31 858</b>	10 281	11 285
Capitaux propres, part du Groupe	<b>10 512</b>	8 915	9 947
Endettement net	<b>4 841</b>	4 259	4 281
Valeur boursière du portefeuille de titres cotés <sup>(1) (2)</sup>	<b>7 432</b>	4 553	4 977

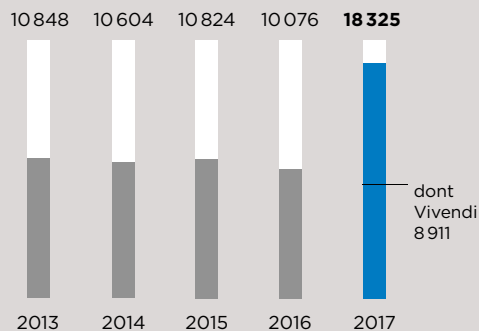
(1) Prenant en compte l'impact du financement sur titres Vivendi.

(2) Hors titre du Groupe (voir page 71).



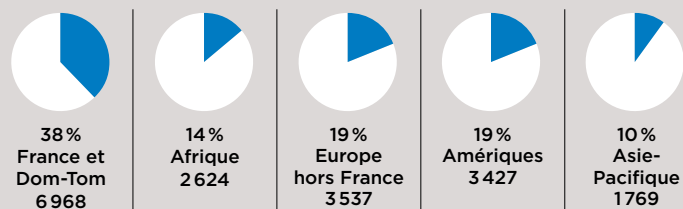
## Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)



## Répartition du chiffre d'affaires 2017 par zone géographique

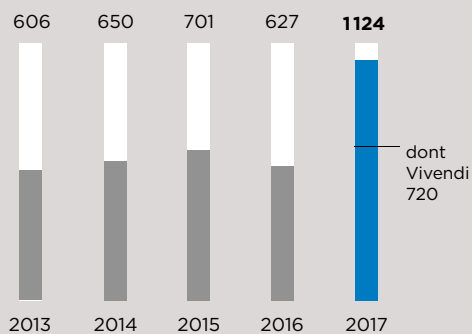
(en millions d'euros)



Total : 18 325

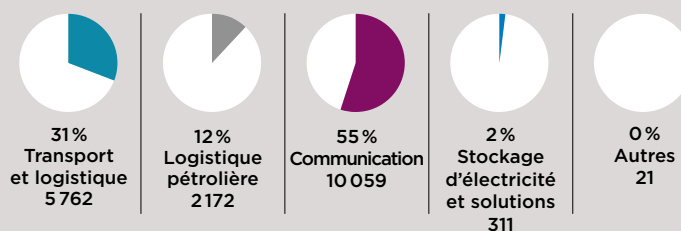
## Évolution du résultat opérationnel

(en millions d'euros)



## Répartition du chiffre d'affaires 2017 contributif par activité

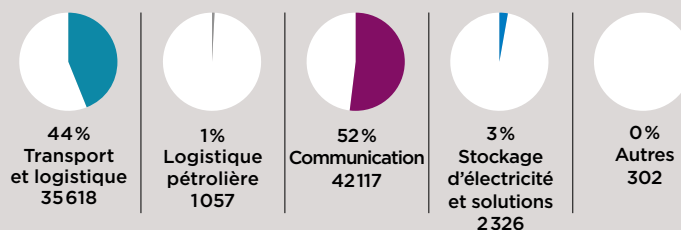
(en millions d'euros)



Total : 18 325

## Répartition des effectifs par activité

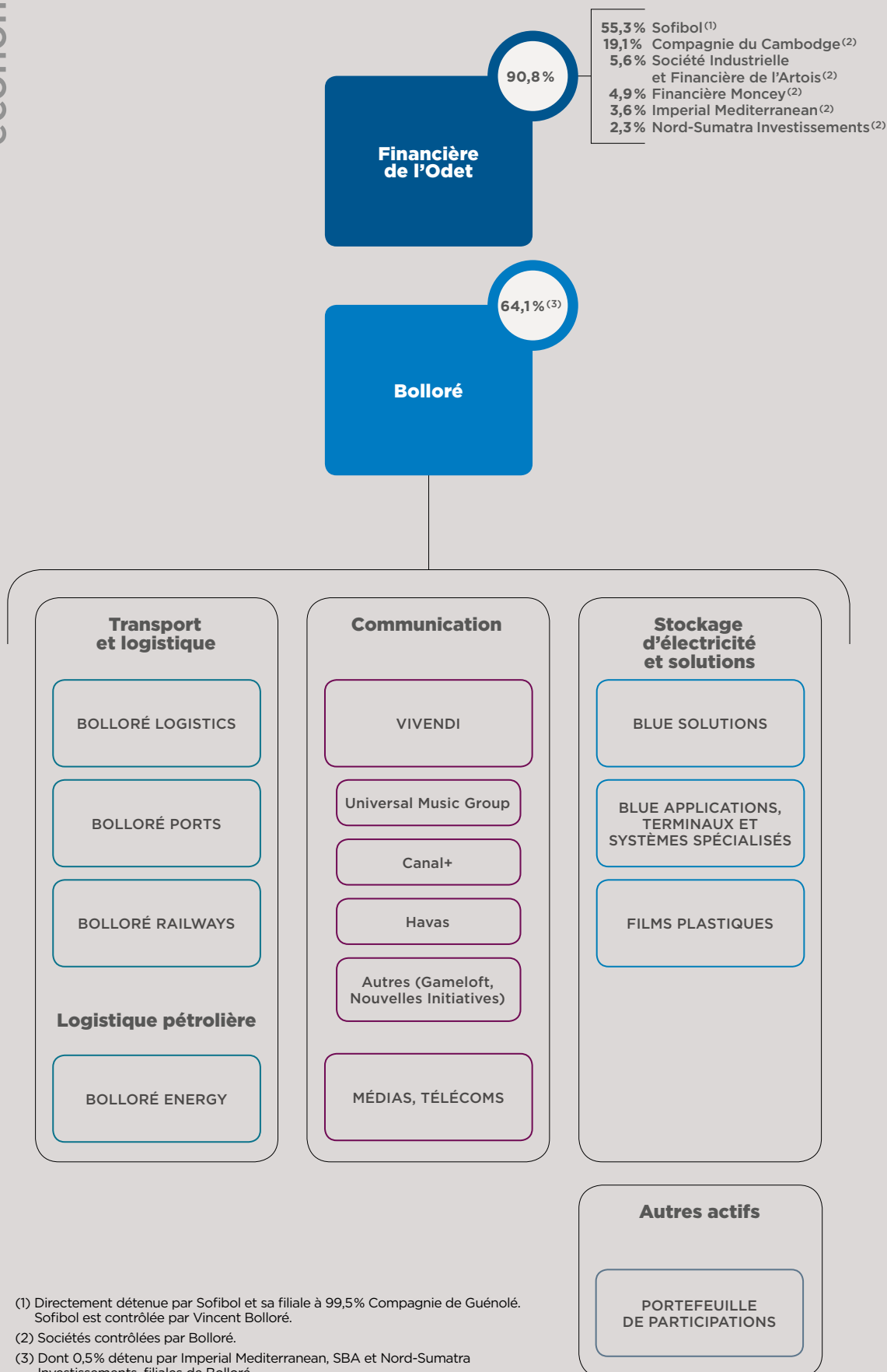
(au 31 décembre 2017)



Total : 81 420

# Organigramme économique

Au 31 décembre 2017  
(en pourcentage du capital). —



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

(2) Sociétés contrôlées par Bolloré.

(3) Dont 0,5% détenu par Imperial Mediterranean, SBA et Nord-Sumatra Investissements, filiales de Bolloré.

## Bolloré

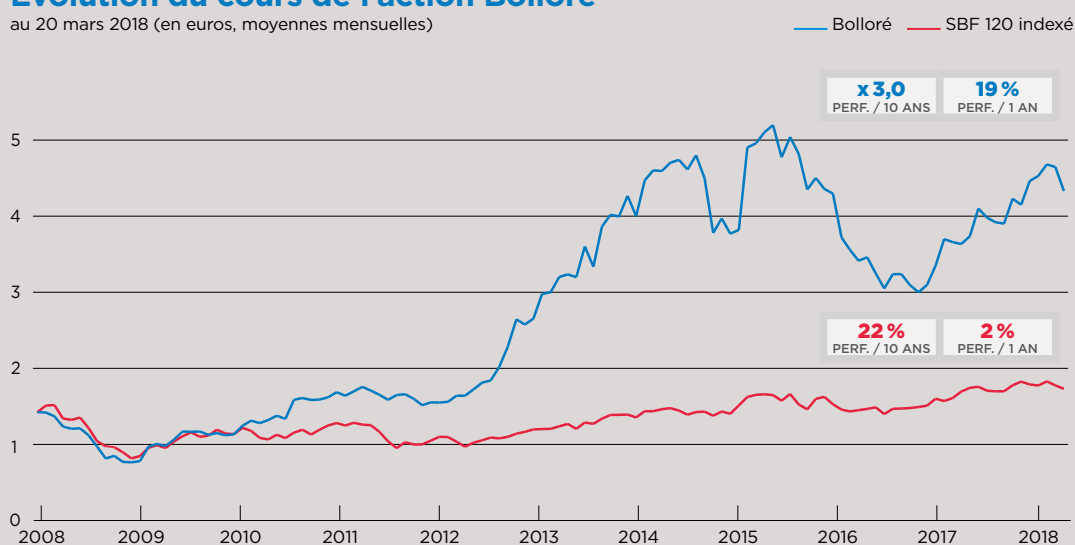
	2017	2016	2015
Cours au 31 décembre (en euros)	<b>4,53</b>	3,35	4,297
Nombre d'actions au 31 décembre	<b>2 921 611 290</b>	2 910 452 233	2 895 000 442
<b>Capitalisation boursière au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>13 229</b>	9 750	12 440
Nombre de titres émis et potentiels <sup>(1)</sup>	<b>2 911 940 052</b>	2 899 260 595	2 882 355 104
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	<b>0,24</b>	0,15	0,2
Dividende net par action (en euros) <sup>(2)</sup>	<b>0,06</b>	0,06	0,06

(1) Hors autocontrôle.

(2) Dont 0,02 euro d'acompte versé en 2017, en 2016 et en 2015.

## Évolution du cours de l'action Bolloré

au 20 mars 2018 (en euros, moyennes mensuelles)



## Actionnariat de Bolloré

au 31 décembre 2017	Nombre d'actions	% du capital
Financière de l'Odet	1 858 105 231	63,60
Autres sociétés du Groupe	15 420 146	0,53
<b>Total Groupe</b>	<b>1 873 525 377</b>	<b>64,13</b>
Orfim	153 496 361	5,25
Public	894 589 552	30,62
<b>Total</b>	<b>2 921 611 290</b>	<b>100,00</b>

# Nos implantations

## Un groupe mondial avec plus de 81000 collaborateurs dans 130 pays



### Transport et logistique

BOLLORÉ LOGISTICS  
607 agences dans 106 pays.

BOLLORÉ AFRICA  
LOGISTICS  
250 filiales dans 46 pays.

BOLLORÉ ENERGY  
125 agences en France,  
en Allemagne et en Suisse.



### Communication

VIVENDI  
Musique (Universal Music  
Group), Télévision et Cinéma  
(Groupe Canal+),  
Publicité (Havas), Jeux vidéo  
(Gameloft), Presse (CNews),  
Télécom.



### Stockage d'électricité et solutions

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

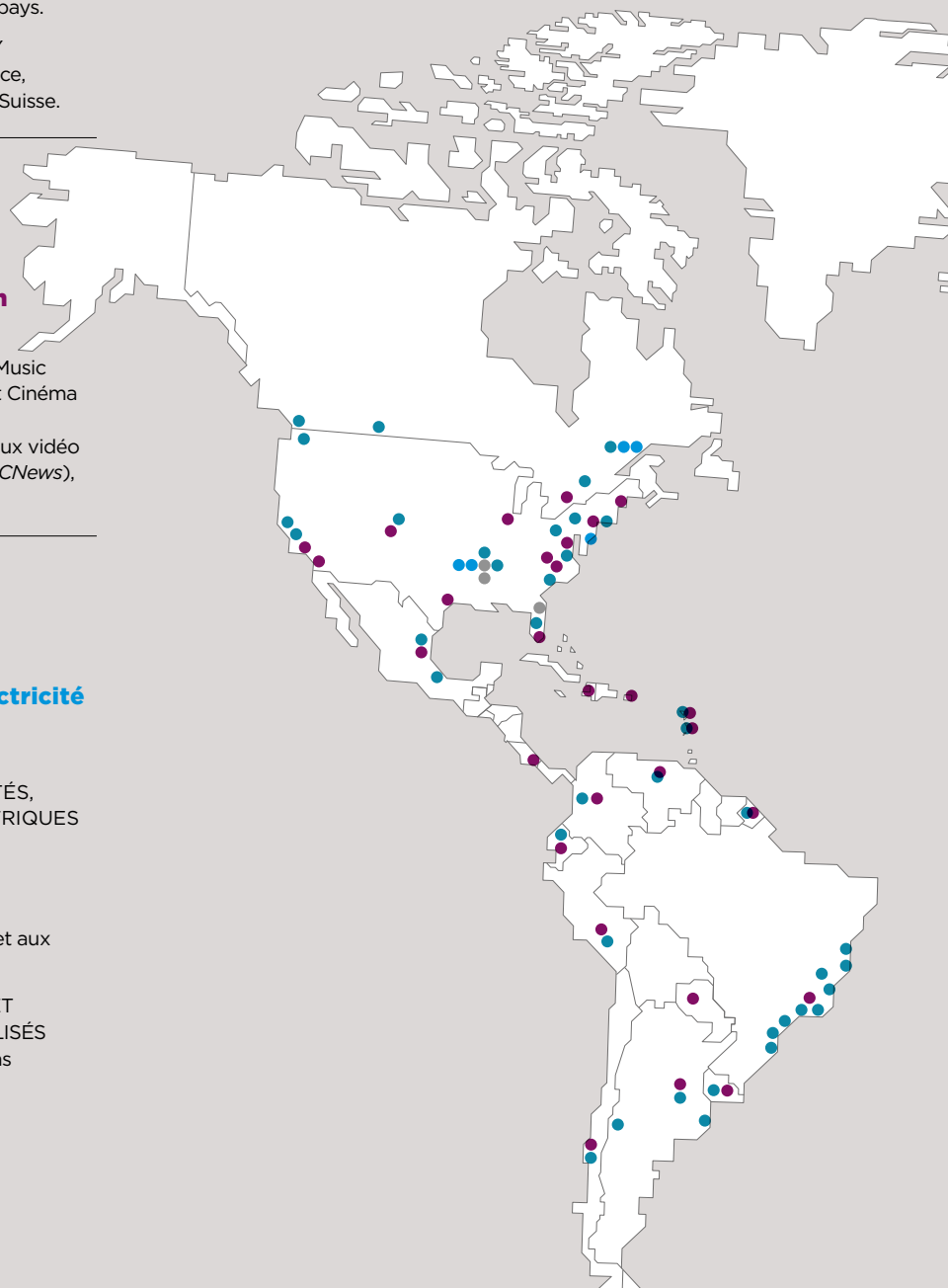
FILMS PLASTIQUES  
3 usines en Europe et aux  
États-Unis.

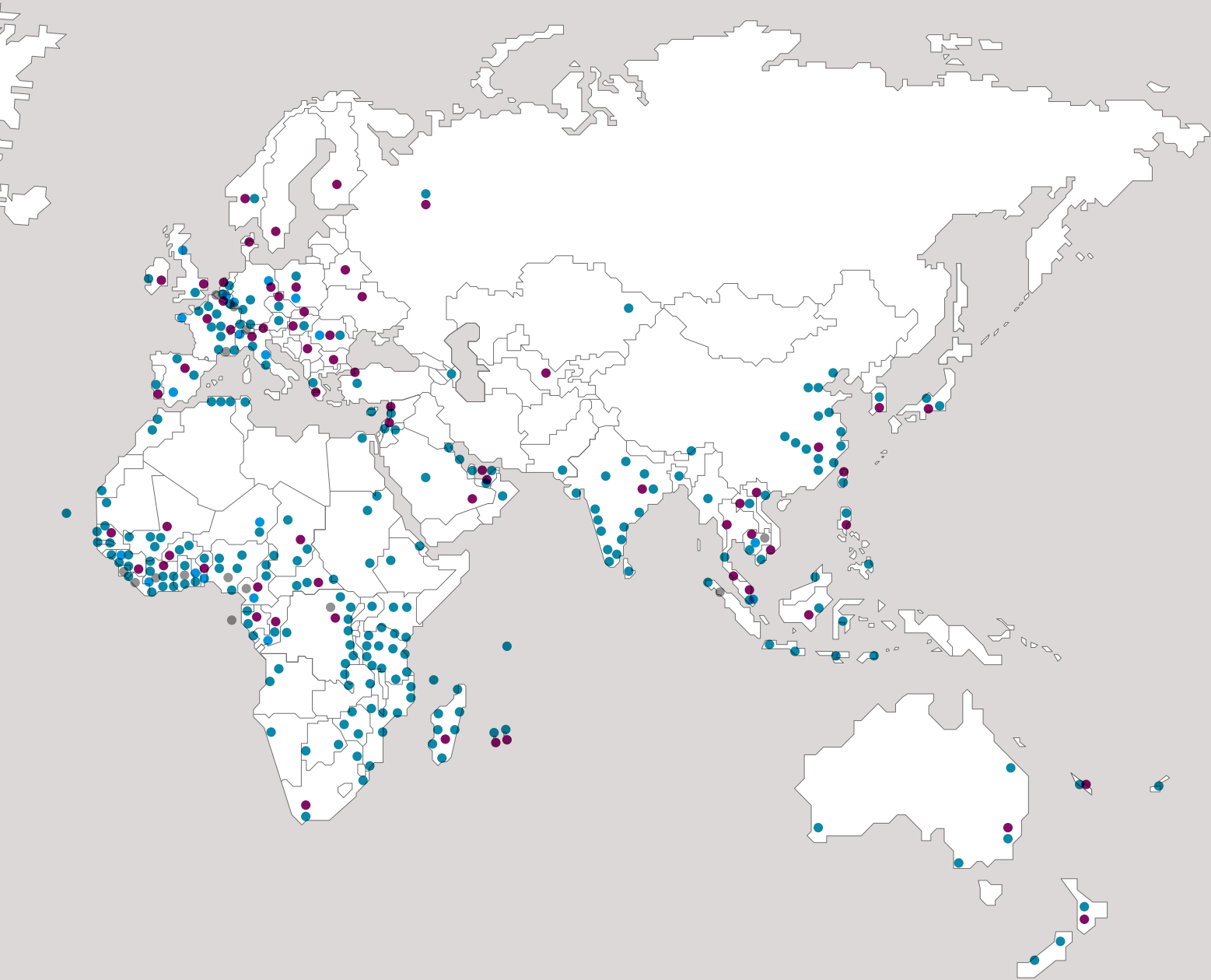
IER - TERMINAUX ET  
SYSTÈMES SPÉCIALISÉS  
17 implantations dans  
le monde.



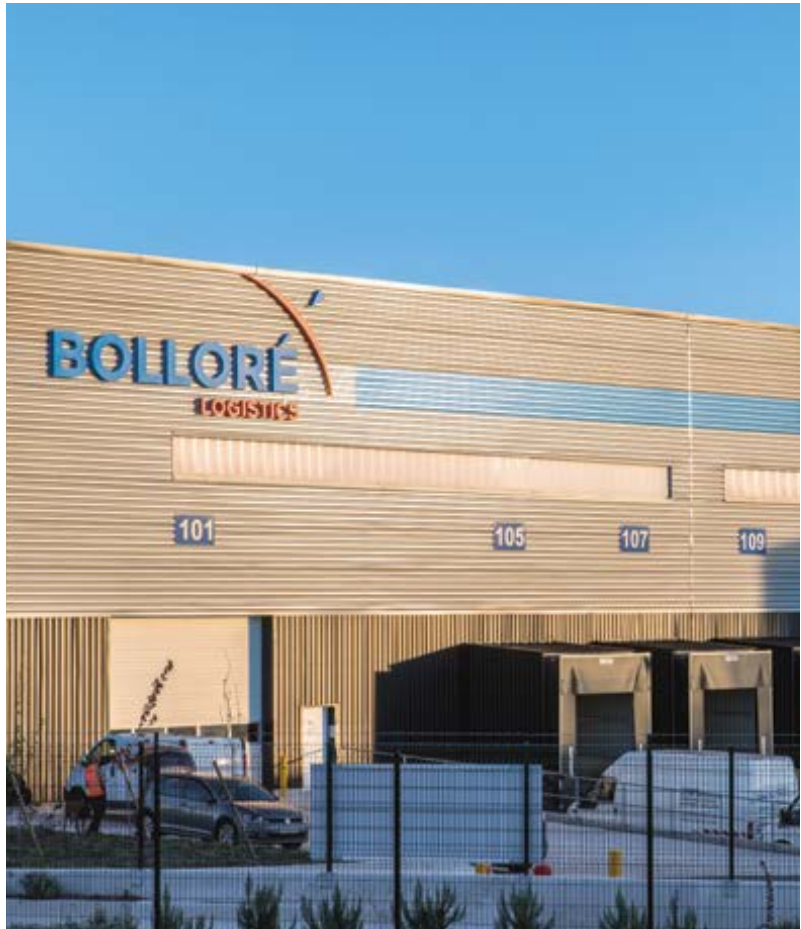
### Actifs agricoles

3 fermes aux États-Unis  
et 2 domaines viticoles  
en France.





# Transport et logistique







### **Bolloré Logistics**

L'un des premiers groupes mondiaux de l'organisation du transport, classé parmi les cinq premiers groupes européens et les dix principaux groupes mondiaux du secteur.

---



### **Bolloré Africa Logistics**

Premier acteur mondial du transport et de la logistique en Afrique, où il gère 17 concessions portuaires.

---



### **Bolloré Energy**

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

(Sources internes.)



**Chiffre d'affaires**  
3,4 milliards d'euros

**Investissements industriels**  
36 millions d'euros

**Volumes traités**

**Aérien**  
640 milliers de tonnes

**Maritime**  
864 milliers de conteneurs (TEUs)

**Entrepôts**  
950 milliers de m<sup>2</sup>

**Implantations**  
106 pays / 607 agences

**Effectifs au 31/12/2017**  
12115 collaborateurs



**Acteur global de la supply chain figurant parmi les dix principaux groupes mondiaux du secteur, Bolloré Logistics a maintenu une croissance et un développement continu au cours de l'année 2017 en dépit de conditions de marché difficiles. Ses solutions personnalisées à forte valeur ajoutée, associées à des expertises sectorielles, garantissent à ses clients instantanéité, transparence, connaissance des marchés et un contrôle de bout en bout de la chaîne logistique.**

Bolloré Logistics répond à la demande de ses clients importateurs et exportateurs, qu'il s'agisse de grands groupes, pour lesquels il opère des solutions complexes de pilotage de supply chain, ou de PME qui lui confient leurs expéditions internationales. L'offre globale de Bolloré Logistics est construite autour d'un savoir-faire complet et intégré regroupant cinq domaines de services :

- > **Transport multimodal** : conception et coordination de plans de transports maritimes, terrestres ou aériens.
- > **Douane et conformité réglementaire** : prise en charge des opérations douanières incluant la sécurité et la sûreté des marchandises.
- > **Logistique** : gestion des stocks et services à valeur ajoutée logistique.
- > **Global supply chain** : planification et pilotage des flux en temps réel.
- > **Projets industriels** : conception de solutions adaptées aux grands acteurs internationaux de l'énergie, de l'industrie minière, du BTP et d'autres industries.

#### **Un réseau mondial**

En 2017, malgré un contexte difficile compte tenu de la contraction permanente des marges, Bolloré Logistics a connu une croissance continue sur ses offres logistiques, notamment grâce à une augmentation des volumes maritimes et aériens. L'entreprise

renforce la puissance et le maillage de son réseau international tant par croissance interne qu'au moyen d'acquisitions ciblées. En Europe, malgré un contexte marché tendu en 2017, la France a maintenu sa croissance grâce à la progression des volumes à l'exportation, à une croissance notable de l'activité Aerospace et à la montée en puissance du hub aérien (Paris Charles-de-Gaulle). Bolloré Logistics a également inauguré son nouveau hub multimodal sur le parc logistique du pont de Normandie 2 (PLPN2), au cœur du premier port de commerce extérieur français. Avec ce nouveau site situé à proximité du terminal multimodal, Bolloré Logistics offre toutes les solutions pour piloter les flux logistiques tout au long de la Vallée de la Seine. À noter également, la reprise des activités de commission de transport de Necotrans en France. L'outre-mer a aussi confirmé la bonne





année 2017, en particulier en Guadeloupe et à Mayotte. Le Royaume-Uni et la Belgique ont davantage souffert du contexte économique difficile. Au Pays-Bas en revanche, Bolloré Logistics a enregistré une année record.

En Asie, l'année 2017 a été marquée par une forte croissance des volumes général cargo malgré des conditions de marché difficiles, notamment des marges faibles à l'export. L'activité profite de développements importants de l'activité logistique pour la clientèle du luxe, des cosmétiques et de l'industrie aéronautique. Une unité automatisée, équipée entre autres de robots-navettes, a été créée au sein du Green Hub de Singapour afin d'optimiser l'efficacité et la qualité des opérations. Elle sera inaugurée en 2018. Bolloré Logistics est présent dans 24 pays depuis le sous-continent indien jusqu'aux pays de l'Océanie et emploie plus de 4800 collaborateurs.

Au Moyen-Orient, région en plein développement économique, le maillage du réseau s'est poursuivi en 2017 par le lancement officiel de la joint-venture Bahri Bolloré Logistics. Basée à Riyad (Arabie saoudite), cette société offre des services logistiques de bout en bout permettant de répondre aux besoins de ses clients en Arabie saoudite et, plus largement, dans les pays du Golfe persique.

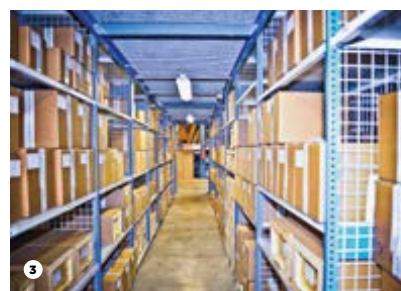
Dans les Amériques, le Groupe est notamment implanté aux États-Unis avec une forte volonté de renforcement des opérations, spécialement via les agences de Miami – où un nouveau hub logistique de 20 000 m<sup>2</sup> a été mis en service – et de Houston, qui acquies un

nouveau site dont la construction démarrera en 2018. Il est également présent au Canada et en Amérique latine.

Activités portuaires en France : les agences et filiales de logistique portuaire du Groupe sont présentes en France à Rouen, Montoir/Saint-Nazaire, La Rochelle et dans dix ports de proximité. Les investissements réalisés ces dernières années dans les équipements et dans des entrepôts ont permis de développer ou de consolider le trafic de ces ports, démontrant la pertinence de telles implantations. La construction de solutions logistiques dans ces ports est souvent une alternative vertueuse sur le plan environnemental, tout particulièrement quand la liaison avec le port est assurée par train, à l'instar de ce qui a pu être développé à La Rochelle pour la pâte à papier, ou par barge comme à Rouen pour les produits ferreux. Leader en France pour la logistique des éoliennes terrestres, le réseau portuaire de Bolloré Logistics est un atout important dans le programme de développement des énergies marines renouvelables (EMR) dans la Manche, l'Atlantique et la mer Méditerranée.

### Hubs logistiques

Bolloré Logistics maille son réseau international autour de grands hubs logistiques situés aux carrefours du commerce international. Du Havre à Singapour, d'Abidjan à Dubai ou de Hong Kong à Miami, il poursuit un programme d'extension ou de création de plates-formes logistiques et de consolidation des flux aériens et maritimes. Bolloré



Logistics a inauguré en 2017 à Heathrow à Londres une plate-forme de 6 400 m<sup>2</sup>. Ces entrepôts bénéficient des dernières innovations en termes de sécurité, de performance et de certification durable.

### Des domaines d'expertise multiples

Bolloré Logistics conforte ses positions dans les secteurs dans lesquels son expertise est le plus reconnue : le luxe et cosmétiques, le pétrole et gaz, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires sous température dirigée et la défense. Dans le secteur aéronautique et spatial, il a acquis une réputation de spécialiste avec une clientèle de constructeurs, équipementiers ou compagnies aériennes qui affichent la volonté d'externaliser les services logistiques avec un champ d'exigences de qualité de plus en plus large, et de contraintes de coûts de plus en plus fortes. —



1. Transport de colis lourds avec l'acheminement d'une turbine à destination d'une centrale électrique au Sénégal.

2. Transport aérien. Déchargement d'un satellite d'un Antonov 124, États-Unis, Californie.

3. Entrepôt sécurisé de gestion des stocks pour le compte des clients du Groupe.

### Une nouvelle plate-forme digitale pour optimiser les solutions de transport

La digitalisation croissante du secteur de la supply chain permet de créer de la valeur dans les offres de Bolloré Logistics, non seulement pour les grands comptes dans le pilotage des flux mais aussi pour les clients PME qui bénéficient de nouveaux services. Grâce à la DMP (Decision Management Platform), dont le rôle premier est de produire des solutions de transport optimisées, Bolloré Logistics garantit à ses clients une circulation accélérée des données et de la transparence dans le pilotage des flux. En 2017, la DMP a été implémentée dans l'ensemble du réseau international. Tous les besoins clients passent désormais par cette plate-forme intelligente. Cette année, grâce à un algorithme puissant, la DMP a notamment pu optimiser la gestion des allocations en particulier durant les peak season.

# Bolloré Africa Logistics



**Bolloré Africa Logistics met à la disposition de ses clients locaux et internationaux, publics et privés, le premier réseau de logistique intégrée du continent et une offre de services clé en main rendant possibles l'import et l'export des marchandises même dans les zones les plus isolées. En 2017, l'entreprise a poursuivi ses développements et ses investissements en Afrique et a exporté son savoir-faire dans les pays émergents.**

## **Terminaux, manutention portuaire et agences maritimes**

Moteur de la transformation logistique et industrielle de l'Afrique, Bolloré Africa Logistics est présent dans 42 ports, dont 17 concessions de terminaux à conteneurs (Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Gabon, Congo, Togo, Guinée-Conakry...), sept concessions ro/ro (roll-on/roll-off), deux concessions de terminaux à bois et une concession de terminal fluvial, auxquelles vient s'ajouter une activité de manutention conventionnelle.

En 2017, les concessions portuaires ont enregistré une croissance organique importante et gagné des parts de marché. Les volumes de conteneurs manutentionnés ont atteint 4,33 millions de TEUs. Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi ses développements et ses investissements.

Parmi les plus importants, Necotrans : l'acquisition partielle des activités de Necotrans en août 2017 a permis à Bolloré Africa Logistics de consolider ses positions

dans ses activités portuaires sur la façade atlantique de l'Afrique. En reprenant des participations minoritaires de Necotrans, Bolloré Africa Logistics a augmenté sa détention dans les terminaux de Terra (Côte d'Ivoire), de TRCB (Burkina Faso), de SMTC (Bénin) et de DIT (Cameroun). Cette opération a aussi permis la prise de contrôle du Terminal conventionnel de Lomé et du Terminal des bassins du Congo à Brazzaville qui est un maillon important du corridor Pointe-Noire – Kinshasa dans le prolongement de Congo Terminal. Bolloré Africa Logistics a par ailleurs poursuivi le développement et l'extension de ses concessions existantes :

> **Gabon** - En octobre 2017, la filiale de Bolloré Africa Logistics, STCG, titulaire de la concession du terminal à conteneurs, a acquis un nouveau quai de 300 mètres linéaires, doté d'un terre-plein de cinq hectares. Cette infrastructure d'une profondeur de 14 mètres est équipée de deux portiques de quai et quatre portiques de parc, qui permettent d'accueillir des navires de 6000 EVP et le traitement de 250 000 EVP par an. La société opère désormais ses actifs sous le nom de « Owendo Container Terminal ».

> **Côte d'Ivoire** - Face à l'augmentation des volumes générés par la croissance économique soutenue de la Côte d'Ivoire, un vaste plan de modernisation a été lancé à Abidjan Terminal. En 2017, un nouvel accès automatisé, deux nouveaux portiques de quai (STS) et quatre nouveaux portiques de parc (RTG) ont été mis en service afin de fluidifier les trafics de marchandises dans et aux alentours du port et d'améliorer la qualité des services rendus

**Chiffre d'affaires**  
2,4 milliards d'euros

**Investissements industriels**  
362 millions d'euros

**Volumes manutentionnés**  
4,3 millions de TEUs.  
Bois en grumes et débité :  
2,1 millions de m<sup>3</sup>

**Autres marchandises**  
4 700 000 tonnes

**Moyens techniques (manutention et transit)**  
Véhicules : 6 275  
Bureaux/entrepôts/  
terre-pleins : 7,3 millions  
de m<sup>2</sup>

**Implantations**  
46 pays/plus de 250 filiales

**Effectifs au 31/12/2017**  
23 503 collaborateurs

aux clients du terminal. Les travaux de construction du deuxième terminal à conteneurs se sont également poursuivis afin de doter Abidjan d'une infrastructure en eau profonde, qui permettra d'accueillir des navires d'une capacité allant jusqu'à 8 500 conteneurs d'ici à 2020.

> **Inde** – Au travers de sa filiale DBGT, le Groupe a mis en œuvre le programme d'investissement de la convention de concession qui dotera le terminal d'une capacité de 700 000 TEUs, contre 170 000 actuellement, le positionnant ainsi comme principal terminal à conteneurs du port de Tuticorin, qui est la première porte d'accès du pays à l'extrême sud de l'Inde.

En 2017, Bolloré Africa Logistics a également poursuivi ses investissements dans la modernisation et la construction des nouveaux terminaux de Tema, au Ghana, et de Freetown, en Sierra Leone, où les travaux se déroulent suivant les calendriers et les budgets prévisionnels.

Le groupe a également lancé la promotion de plusieurs pôles logistiques dans des villes où il gère des terminaux portuaires. En développant des plates-formes logistiques et commerciales en périphérie des villes, l'objectif est de lutter contre la congestion portuaire et de fluidifier la logistique urbaine, ce qui permettra aux infrastructures portuaires urbaines de libérer pleinement leur potentiel de moteurs économiques.

Dans les métiers d'agent maritime, le Groupe dispose d'un réseau de 76 agences en Afrique, 21 agences en France et dans la région méditerranéenne, appuyées par sept hubs commerciaux à Pékin, Dubai, Valence, Athènes, New Delhi, Singapour et Washington. Le Groupe traite ainsi environ 9 000 escales par an pour le compte des plus grandes lignes maritimes mondiales (30 lignes au total dont neuf lignes du top 20 mondial) et de ses nombreux clients opérateurs, traders, industriels...

## Transit et logistique

Dans 46 pays du continent, Bolloré Africa Logistics prend en charge toutes les démarches administratives et douanières en

amont et en aval du transport, à l'import comme à l'export, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à leur destination finale. Grâce à un savoir-faire unique dans la gestion des corridors du continent vers l'hinterland, il effectue des livraisons locales et des transports transfrontaliers. Il propose des solutions d'entreposage et de distribution pour le stockage de produits finis importés et de matières premières exportées.

Bolloré Africa Logistics poursuit sa stratégie de logisticien intégré pour des secteurs clés comme les matières premières, l'équipement, l'énergie et les biens de consommation. En 2017, malgré l'absence d'investissement d'envergure dans les projets miniers et pétroliers, le Groupe a travaillé avec les principaux acteurs de ces industries afin d'accompagner la future relance du secteur dans les années à venir. Le rachat des activités oil & gas de Necotrans au Sénégal en 2017 a doté Bolloré Africa Logistics d'un outil logistique performant au service des clients pétroliers.

## Activités ferroviaires

Le Groupe opère trois concessions ferroviaires en Afrique : Sitarail, Camrail et Benirail.

Essentiel au développement économique et social des pays qu'il traverse, le chemin de fer permet de transporter et de fluidifier la circulation des biens et des personnes entre les pays frontaliers et contribue au désenclavement des pays de l'hinterland.

> **Sitarail** – En 2017 est entrée en vigueur une convention de concession révisée pour la gestion et l'exploitation du réseau Sitarail (1 260 km de voie), qui relie Abidjan (Côte d'Ivoire) et Ouagadougou (Burkina Faso). 400 millions d'euros dont 130 millions dès la première phase jusqu'en 2021 vont être investis pour la rénovation du réseau ferroviaire et 110 millions d'euros pour l'acquisition ainsi que la modernisation des équipements, locomotives et wagons. La société entend ainsi poursuivre les efforts déployés pour augmenter fortement les capacités de transport de marchandises et de voyageurs tout en diminuant les délais d'acheminement entre les deux pays.

> **Camrail** – Le réseau de 1 010 km reliant Douala à Ngaoundéré au Cameroun s'insère dans le corridor de désenclavement du Nord-Cameroun, du Tchad et de la Centrafrique. En 2017, ce corridor a connu une situation macro-économique toujours aussi déprimée que l'année précédente essentiellement due à un cours du pétrole bas. Camrail a poursuivi tout au long de l'année 2017 ses efforts pour l'augmentation de sa productivité et l'accroissement de sa part de marché afin de s'adapter à cette conjoncture, pour la sécurisation de son réseau et pour la fiabilité de ses matériels.

> **Benirail** – est une concession bénino-nigérienne que le Groupe opère depuis l'été 2015 entre Cotonou et Parakou (450 km). En raison de la procédure juridique qui oppose l'État du Bénin à un acteur privé béninois, le programme de réhabilitation prévu n'a pas pu être engagé. Le Groupe examine avec les États toute solution permettant le déblocage de la situation, tout en veillant à préserver ses intérêts et les investissements déjà réalisés. Si cela est nécessaire à la réalisation de ce projet structurant pour l'ensemble de la région, le Groupe est prêt à envisager son retrait. –

## Kribi Conteneurs Terminal, 1<sup>er</sup> port en eaux profondes du Cameroun

Le contrat de concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi a été signé en juillet 2017. Parce qu'il est le seul port en eaux profondes du pays, Kribi Conteneurs Terminal se destine à être dès sa mise en service en 2018 un hub portuaire moderne, adapté à la nouvelle génération de navires transocéaniques. Équipé d'un quai de 350 mètres et d'une profondeur de 16 mètres, il est en mesure d'accueillir des navires d'une capacité de 8 000 EVP. Grâce à ses deux STS et ses cinq RTG, Kribi Conteneurs Terminal offrira aux clients une manutention des conteneurs optimisée. C'est en anticipant le développement économique du Cameroun que le projet de Kribi Conteneurs Terminal a vu le jour. Sa mise en service l'an prochain va contribuer au développement de la chaîne logistique du pays et permettra de faciliter le réacheminement des conteneurs vers les pays de la sous-région. Il irriguera la région de nouveaux corridors logistiques grâce à des connections directes avec les pays de l'hinterland comme le Tchad ou la République centrafricaine.



1. Concession portuaire Bénin Terminal à Cotonou, bénéficiant de quatre portiques et d'une capacité de stockage théorique annuelle de conteneurs pleins de 850 000 EVP.

2. Owendo Terminal au Gabon, terminal à conteneurs d'une capacité théorique annuelle de 300 000 EVP.





**Bolloré Energy est un acteur majeur de la logistique et de la distribution pétrolière en France, en Suisse et en Allemagne. Avec les travaux réalisés en 2017 pour la reconversion du Dépôt Rouen Petit-Couronne, situé en amont de la région parisienne et de ses aéroports, Bolloré Energy va renforcer sa présence logistique en France.**

#### **Logistique pétrolière**

En 2017, la logistique pétrolière a connu une bonne marche de ses activités à la fois dans le transport (oléoducs) et dans les dépôts, ainsi que par les synergies qui ont été mises en œuvre entre la logistique pétrolière et la distribution.

En France, Bolloré Energy possède en pleine propriété les dépôts de Strasbourg, de Gerzat, de Caen, de Mulhouse et de

Meroux ainsi que des participations dans les sociétés de dépôt comme DPL-Lorient (20 %), SDLP-La Rochelle (18 %), GPSPC-Tours (20 %), EPV-Valenciennes (16 %) et EPM-Mulhouse (14 %). Il est actionnaire de l'un des premiers stockistes de produits pétroliers raffinés en France, la Raffinerie du Midi (33,33 %), et de Trapil (5,5 %), principal exploitant d'oléoducs en France. Bolloré Energy détient également 95 % de SFDM, qui opère l'oléoduc Donges-Melun-Metz et quatre dépôts situés à Donges, La Ferté-Alais, Vatry et Saint-Baussant, ce qui représente 12,5 % de la capacité de stockage en France.

En Suisse, Bolloré Energy, l'actionnaire de référence, détient des participations dans les dépôts de TAR-Zurich et de Sasma-Genève, qui approvisionnent respectivement les aéroports internationaux de Zurich et de Genève. Bolloré Energy est également actionnaire de plusieurs dépôts dont celui de S + M Tank-Oberbipp, pour une capacité totale de stockage de 359 km<sup>3</sup>. En Allemagne, il est propriétaire

**Chiffre d'affaires**  
2,2 milliards d'euros

**Investissements**  
64 millions d'euros

**Volumes vendus**  
3,2 millions de m<sup>3</sup>

**Capacité de stockage en propriété**  
2,2 millions de m<sup>3</sup>

**Moyens de distribution**  
125 agences et dépôts secondaires  
365 camions  
75 stations-services

**Effectifs au 31/12/2017**  
1057 collaborateurs



du dépôt de Kleinostheim à travers sa filiale Calpam.

> **SFDM** : La Société Française Donges-Metz opère, dans le cadre d'une autorisation d'exploiter, l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM) long de 627 km. Le réseau dispose de quatre dépôts d'hydrocarbures et d'une capacité totale de stockage de plus de 900 km<sup>3</sup>. Le DMM est relié à l'apportement du Grand Port Maritime de Nantes, à deux raffineries, au réseau LHP (Le Havre-Paris) et aux réseaux ODC (oléoducs de défense commune de l'OTAN). SFDM transporte chaque année plus de 3 millions de m<sup>3</sup> de produits pétroliers via le pipeline et expédie plus de 4,2 millions de m<sup>3</sup> depuis ses postes de chargement camions. Chaque année, d'importants investissements sont réalisés pour optimiser cet ouvrage stratégique.

### Distribution de produits pétroliers

Bolloré Energy est leader de la distribution indépendante de produits pétroliers en France, tels que le fioul domestique, le gazole routier et non routier, avec plus de 600 000 clients. Il dispose d'un réseau de plus de 100 agences et dépôts secondaires situés en France, en Suisse et en Allemagne.

- > **La distribution détail** représente 1,2 million de m<sup>3</sup> par an et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations, en France et en Allemagne.
- > **L'activité négoce** représente 2 millions de m<sup>3</sup> par an et fournit les transporteurs et les revendeurs en France, en

Suisse et en Allemagne. Bolloré Energy propose également à ses clients des conseils et des services techniques liés au chauffage au fioul et au gaz (installation, entretien, dépannage) en France. Il opère un réseau de 75 stations-service dont 57 en Allemagne sous la marque Calpam. Enfin, sa filiale Deutsche Calpam à Hambourg déploie une activité de soutage dans le monde entier pour ses clients armateurs nord-européens. En 2017, le périmètre d'intervention s'est élargi pour servir les besoins des armateurs du sud de l'Europe.

En 2017, Bolloré Energy a lancé son site de vente en ligne de fioul domestique : hello-fioul.fr. En créant sa propre plate-forme sur Internet, la société a choisi de tirer parti des changements impulsés par la montée en puissance du digital et de diversifier les canaux de distribution. L'ensemble de la logistique de livraison est assuré par Bolloré Energy et ses filiales, qui optimisent ainsi les moyens de vente à leur disposition.

Au cours de l'année écoulée, la distribution a connu une baisse de volumes liée à une climatologie défavorable. Grâce à une gestion rigoureuse des charges, les résultats restent satisfaisants.

### Développement international

Fort d'une expertise dans les domaines du transport et du stockage d'hydrocarbures, Bolloré Energy a pour vocation d'exporter son savoir-faire à l'international, notamment en Afrique, pour des projets de grande envergure. La société développe une offre de prestations de services à destination des sociétés de pipeline et de

stockage massif à l'étranger. Bolloré Energy épaulé également la société Blue Solutions dans le déploiement de ses solutions de stockage d'électricité.

Ces développements bénéficient des synergies avec l'ensemble du Groupe Bolloré et ses nombreuses filiales en Afrique. —

### Le Dépôt Rouen Petit-Couronne ouvre ses 600 000 m<sup>3</sup> de stockage d'hydrocarbures

Depuis trois ans, les équipes travaillent à la reconversion du dépôt de l'ex-raffinerie de Petit-Couronne portée par la société DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne). En 2017, Total Marketing France est devenu partenaire de DRPC, dont il détient désormais 30 %. Les travaux de reconversion du site se sont poursuivis en 2017. En 2018, le dépôt pétrolier DRPC offrira progressivement à ses clients des capacités de stockage d'hydrocarbures qui atteindront environ 600 000 m<sup>3</sup> à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre. Cet outil logistique stratégique représente un enjeu majeur pour la profession et pour la Normandie et l'Île-de-France. Ce dépôt bénéficie de plusieurs connexions avec le réseau d'oléoducs Trampil, de deux appointements fluvio-maritimes et d'une gare routière. Conçu en parfaite conformité avec les exigences de sécurité, de sûreté, de protection de l'environnement, de qualité des produits et de respect des réglementations douanières et administratives, ce site met à la disposition de ses clients un dépôt moderne et efficient, ouvert à l'ensemble des acteurs de la profession.

1. Dépôt de distribution de produits pétroliers de Strasbourg, détenu par Bolloré Energy.

2. Zone de stockage de produits pétroliers du DRPC.

3. Poste de chargement, dépôt de Mulhouse.





# Communication





### **Vivendi**

Leader mondial dans la musique (Universal Music Group), N° 1 dans la télévision payante en France (Groupe Canal+), l'un des plus grands groupes mondiaux de publicité, digital et conseil en communication (Havas), l'un des leaders mondiaux des jeux vidéo sur mobile (Gameloft).

---



### **Médias et télécoms**

Bolloré est également présent dans les médias et les télécoms.







**À la suite du renforcement en octobre 2016 de sa participation, le Groupe Bolloré a franchi le seuil de 20% du capital et des droits de vote de Vivendi, dont la stratégie de long terme est de construire un groupe médias à rayonnement mondial, capable de produire et de diffuser à grande échelle des contenus à forte valeur ajoutée.**

Groupe industriel intégré dans les médias, les contenus et la communication, Vivendi rassemble Universal Music Group (UMG), Groupe Canal+, Havas, Gameloft, Vivendi Village et Dailymotion.

Riche de ses artistes, de ses contenus et de ses plates-formes de distribution, Vivendi compte des positions de leader mondial dans la musique, la communication et les jeux vidéo, de leader européen dans le cinéma et de leader français dans la télévision.

Renforcé avec l'acquisition d'Havas en 2017, Vivendi a désormais un positionnement unique dans un environnement de plus en plus convergent entre les médias et les opérateurs télécoms, les contenus et les marques. Havas vient d'ailleurs se positionner de façon transversale sur l'ensemble de cette chaîne de valeur, de la création des contenus à leur distribution. Il permet d'industrialiser la coopération entre les métiers de Vivendi et les aide à créer davantage de valeur ensemble.

Vivendi entend capitaliser sur ce qui fait sa force : produire des contenus originaux dans la musique, les jeux, le cinéma et la télévision pour tous les publics à travers le monde, et notamment pour la nouvelle génération de consommateurs numériques. Vivendi doit dans le même temps continuer à innover en proposant de nouveaux formats de divertissement, sur le modèle de ce que fait Studio+ dans les séries courtes pour mobile. Il doit aussi extraire tout le potentiel créatif de ses franchises, voire en créer ou en acquérir de nouvelles sur le modèle de Paddington.

#### Revenu

12 milliards d'euros

#### Investissements dans les contenus

2,9 milliards d'euros

#### Effectifs au 31/12/2017

41743 collaborateurs





De plus, les contenus de Vivendi doivent bénéficier de la plus large exposition possible pour être pleinement valorisés. Par ailleurs, le groupe va poursuivre le développement de ses propres réseaux et chaînes tout en continuant de s'appuyer sur des partenariats structurants avec les opérateurs télécoms et les plates-formes numériques pour en garantir la distribution.

## La musique

La musique, premier actif du groupe, est au cœur de Vivendi avec Universal Music Group (UMG). UMG est l'un des moteurs de croissance de l'industrie musicale internationale, qui connaît un regain en 2017 après un repli de plusieurs années. Son essor sur le marché favorise la découverte de talents et l'accompagnement de nouveaux usages de consommation musicale.

UMG rassemble les plus grands artistes locaux et internationaux, dont notamment The Beatles, Rolling Stones, U2, Andrea Bocelli, Lady Gaga et Helene Fischer. Le groupe compte parmi eux les plus grands artistes de l'année dans le monde : Drake, Kendrick Lamar, The Weeknd et Taylor Swift.

UMG compte trois grandes unités opérationnelles : la musique enregistrée, l'édition musicale et le merchandising.

L'activité de musique enregistrée est dédiée à la découverte des artistes et au développement de leur carrière, en commercialisant et en assurant la promotion de leur musique sur de multiples formats et plates-formes. UMG étend également ses activités à d'autres domaines comme la gestion des droits des marques, le sponsoring, le cinéma et la télévision.

L'activité d'édition musicale vise à découvrir et développer les productions d'auteurs-compositeurs. Elle détient et gère les droits d'auteur d'œuvres musicales pour leur utilisation dans des enregistrements, des représentations publiques et des usages associés, comme les films et les publicités.

Enfin, l'activité de merchandising conçoit et vend des produits dérivés pour des artistes et des marques. Ces produits sont vendus à travers de nombreux canaux de distribution et concept-stores, pendant les tournées et sur Internet.

En 2017, la forte hausse des abonnements en streaming et des formules gratuites financées par la publicité expliquent la bonne santé du marché de la musique. UMG a joué un rôle majeur dans le redressement de l'industrie et soutient le développement continu de nouveaux services numériques et d'offres pour les consommateurs. En 2017, le groupe a conclu plusieurs accords avec des acteurs du streaming, à la fois émergents et existants, des *pure players* aux plus grandes entreprises technologiques au monde. UMG a contracté des licences avec, au total, plus de 400 services numériques sur la scène internationale. Par ailleurs, le groupe se montre particulièrement actif dans le développement de nouvelles sources de revenus, notamment à travers des accords de publicité, de sponsoring, et grâce à la production et l'exploitation de contenus audiovisuels.

## La télévision et le cinéma

Groupe Canal+ est un acteur majeur dans la télévision et le cinéma en France et à

l'international. Il est leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution de chaînes de première exclusivité et thématiques en France, en Afrique, en Pologne, au Vietnam et au Myanmar (Birmanie) depuis février 2018. Avec sa filiale Studiocanal, Groupe Canal+ est également un acteur de référence dans la production et la distribution de films de cinéma.

Il a pour ambition d'offrir à ses abonnés le meilleur des contenus et des services en matière d'exclusivité, de qualité, de mobilité, de liberté de consommation et de personnalisation. Dans cette optique, un plan de transformation a été engagé pour insuffler une nouvelle dynamique à Canal+ en France en remettant l'abonné au cœur de son modèle.

Au total, Groupe Canal+ compte dans le monde 11,9 millions d'abonnés individuels, auxquels s'ajoutent 3,1 millions de clients issus des partenariats avec les opérateurs télécoms en France.

En 2017, Groupe Canal+ a renforcé ses piliers éditoriaux : le sport, la fiction et le cinéma. Historiquement reconnue pour sa couverture des plus grands événements de sport, la chaîne Canal+ se distingue avec des programmes exclusifs, des commentaires précis, un décryptage d'experts et un savoir-faire technique innovant. Groupe Canal+ s'illustre aussi par la qualité de ses fictions. Saluées par la critique et les abonnés, les Créations Originales Canal+ sont particulièrement emblématiques de la qualité des contenus proposés sur les chaînes du Groupe et participent, par leur écriture singulière, au renouvellement du genre. Elles font partie de l'ADN de Canal+.

Côté cinéma, Studiocanal est le studio leader en Europe en matière de production, acquisition et distribution de films et de séries TV de classe internationale. Il opère en direct (distribution salle, vidéo, digitale et TV) dans les trois principaux territoires européens – France, Royaume-Uni et Allemagne – ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Studiocanal est également présent via des bureaux aux États-Unis et en Chine. Avec 6 500 titres originaires de plus de 60 pays, Studiocanal exploite l'un des plus importants catalogues au monde, recensant quelques-uns des plus grands classiques du cinéma international et local.

En 2017, Studiocanal s'est classé premier distributeur français et quatrième au global avec 15,5 millions d'entrées en salle et cinq films au-dessus de 1 million de spectateurs : *Alibi.com*, *Épouse-moi mon pote*, *Paddington 2*, *L'École buissonnière* et *Sahara*. À l'international, *Paddington 2* est le plus gros succès jamais enregistré pour un film

• • •

1. Bigflo & Oli, jeune groupe de rap français parmi les artistes UMG primés au Grand Prix Sacem de 2017.

2. *Baron noir*, série diffusée sur Canal+, exportée dans plus de 80 pays, récompensée par le Trophée DuoTV 2017, lors de la cérémonie des 24<sup>es</sup> Trophées du film français.

3. Parmi les meilleures ventes 2017 d'UMG, l'artiste française Louane.





1. Monoprix, campagne « Label of Love », largement récompensée : un gold aux Cannes Lions 2017, un gold, un silver et un bronze aux Epica Awards 2017...

2. Gangstar, jeu d'action, au sein d'un large catalogue de jeux mobiles, développés par Gameloft.



•••

familial non produit par Hollywood et se classe dans le top 5 des marques les plus influentes dans le domaine du divertissement familial. Après une sortie record au Royaume-Uni fin 2017 (plus gros succès historique pour un film Studiocanal), *Paddington 2* enregistrait début 2018 près de 200 millions de dollars de recettes dans le monde.

### Communication et publicité

Intégré à Vivendi en 2017, Havas renforce le groupe en apportant son savoir-faire dans la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation.

Considéré comme l'un des plus grands groupes de communication au monde, Havas place le client au centre de son organisation. Havas se compose de trois unités opérationnelles qui couvrent l'ensemble des métiers de la communication : la relation avec les marques avec Havas Creative, l'expertise média avec Havas Media et le bien-être avec Havas Health & You.

L'objectif du groupe est de mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients et de gagner en efficacité grâce à un service agile, fluide et totalement intégré. Dans ce but, Havas a rassemblé toutes les expertises de la communication : création, média, digital, événementiel, relations publiques, data, etc. dans un même lieu, les Havas Villages, où les équipes travaillent en mode projet, ensemble, en fluidifiant les collaborations entre tous les métiers.

Le groupe dispose de 52 villages dans le monde, chaque Havas Village est unique, mais ils partagent tous une même philosophie, une même énergie créative en favorisant la collaboration.

En 2017, les agences créatives d'Havas ont participé aux festivals les plus prestigieux et remporté 1 500 prix, dont 41 Lions à Cannes (un résultat record avec 7 Lions d'or, 17 d'argent et 17 de bronze).

Parmi les nombreuses distinctions reçues par les agences du groupe, à noter celles d'Havas Media en Amérique du Nord, qui

s'est vu attribuer deux prestigieux titres d'« Agence de l'année » par les publications AdWeek et MediaPost.

### Jeux vidéo mobiles

Avec l'acquisition de Gameloft en 2016, Vivendi a pris pied dans les jeux mobiles. Gameloft jouit d'un savoir-faire mondialement reconnu via ses 187 jeux vidéo sur smartphone développés dans ses 20 studios de création et une moyenne de 128 millions de joueurs mensuels sur l'année 2017.

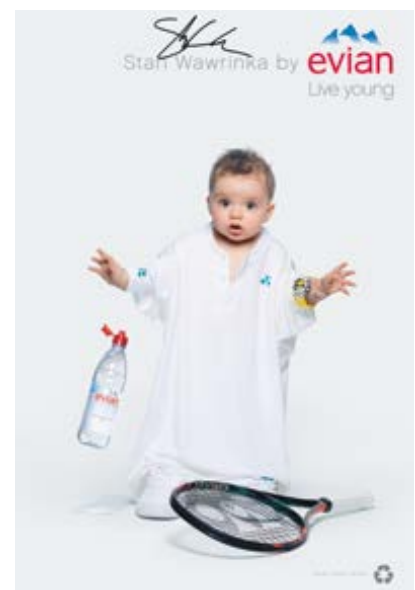
Leader mondial des jeux mobiles en nombre de téléchargements, Gameloft a comptabilisé près d'un milliard de téléchargements dans le monde.

Doté d'une force de création unique, Gameloft a développé un catalogue très large qui couvre tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure, etc. Cette activité de développement inclut une activité de création de nouveaux jeux, une activité de mise à jour régulière du catalogue afin d'en allonger la durée de vie

et une activité de déploiement qui consiste à adapter chaque nouveau jeu à toutes les plates-formes existantes et à tous les modèles de téléphones. Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions qu'il maîtrise tout au long du processus créatif.

Gameloft dispose d'un large portefeuille de marques en propre avec des franchises conçues et développées en interne telles qu'Asphalt (jeu de course), Dungeon Hunter (jeu d'aventure), Dragon Mania Legends (jeu de simulation), Modern Combat, Order & Chaos, Gangstar et World at Arms (jeux d'action). Ces franchises couvrent tous les genres de jeux et s'adressent à un large public.

En parallèle, Gameloft développe également de nombreux jeux via des accords de partenariat noués avec de grands détenteurs de droits. Gameloft travaille notamment avec Disney Pixar, Mattel, Hasbro, Fox, Universal, Marvel, Lego et Sega, lui permettant ainsi d'associer certains de ses jeux aux plus grandes marques internationales :



3.  
Evian, campagne  
« Oversize » récompensée  
en Print avec un bronze  
aux Epica Awards 2017.

4.  
Parmi les jeux mobiles,  
Minion Rush reste un  
véritable succès dans  
l'univers des plus grands  
héros de la culture  
populaire.

Spider-Man, Disney Magic Kingdoms, UNO,  
Moi, moche et méchant, My Little Pony,  
Cars, L'Âge de glace...

### Talents et activités live

Dans le spectacle vivant, la valorisation de franchises, la billetterie et le numérique, le groupe explore de nouvelles formes d'activités regroupées sous Vivendi Village.

Vivendi est pleinement engagé dans une stratégie tournée vers le live dans toutes ses formes d'expression : concerts, festivals, pièces de théâtre. Le live recouvre aussi bien les participations majoritaires du groupe dans une douzaine de festivals, la production de spectacles, le déploiement des salles CanalOlympia en Afrique, la découverte de talents et leur rayonnement, l'organisation d'événements sportifs que la valorisation de franchises à l'instar de Paddington.

### Les contenus vidéo

Avec Dailymotion, Studio+ et Vivendi Content, Vivendi poursuit le développement de son expertise dans les contenus vidéo.

En 2017, Dailymotion a lancé une nouvelle version de sa plate-forme sur tous les écrans. Totalement repensé, le nouveau Dailymotion propose en un endroit unique les vidéos à voir absolument sur quatre thématiques principales : actu, sport, musique et divertissement.

La priorité est donnée aux contenus premium, avec un accent particulier sur les vidéos les plus récentes et le live (concerts, événements sportifs, breaking news, manifestations culturelles, etc.).

Cette nouvelle offre fondée sur des contenus de qualité est rendue possible grâce aux très nombreux partenaires locaux et internationaux de premier plan qui ont déjà rejoint la plate-forme dont Universal Music Group, Condé Nast Entertainment, Hearst, Bloomberg Media, BBC News, VICE, Red Bull, The Hollywood Reporter, etc.

Vivendi Content, cellule de création de nouveaux formats, a développé en 2016 la



première offre de séries courtes premium pour mobiles : Studio+. Lancé en Amérique latine, en Europe et désormais aux États-Unis, Studio+ propose aux sériephiles une expérience sur mobile avec une trentaine de séries à l'écriture et à l'univers surprenants, déclinées en 10 épisodes de dix minutes.

Les séries ont été produites en six langues et tournées dans 18 pays, attestant d'une authenticité singulière et donnant aux contenus un attrait particulier pour un public international. Studio+ a une stratégie éditoriale ambitieuse fondée sur des productions de haute qualité créées par de jeunes talents du cinéma, de la publicité, ainsi que par de grands noms de l'industrie de la télévision et du cinéma.

Vivendi Entertainment a pour objectif de créer des formats originaux destinés aux chaînes du groupe puis d'assurer leur distribution à l'international.

Ces nouveaux concepts sont déjà des recettes gagnantes puisque « Guess my

Age », jeu où les candidats doivent deviner l'âge d'inconnus, connaît un vif succès sur C8. Le format a depuis été vendu dans neuf pays : en Italie, Russie, Allemagne, Hongrie, Slovaquie, Roumanie, Autriche, République tchèque et Belgique. —

# Médias et Télécoms



**Afin de construire une offre éditoriale cohérente au sein des médias du Groupe, le quotidien gratuit *Direct Matin* est devenu *CNews* en 2017, la chaîne iTélé adoptant le même nom. Présent dans les télécoms, le Groupe a continué d'étendre un réseau de stations 3,5 GHz en France. Il déploie par ailleurs la première plate-forme Wi-Fi très haut débit Wifirst.**

## ***Direct Matin*, devenu *CNews* en 2017**

L'un des quotidiens français les plus puissants par sa diffusion et son audience. Lancé il y a dix ans, avec ses partenaires de la PQR (*Sud-Ouest*, *La Dépêche*, *La Provence*, *Le Progrès* et *Midi Libre*), *Direct Matin* s'est créé une identité forte dans l'univers de la presse gratuite grâce à un contenu riche en information nationale, mais aussi locale

et régionale. Son approche généraliste de l'actualité et ses dossiers thématiques pratiques ont développé au fil des années une forte proximité avec les 2,2 millions de Français qui le lisent chaque jour (ACPM One 2016-2017 LNM). Désormais titré *CNews*, le quotidien a réussi son pari de devenir un média de contenu référent. *CNews* dispose de la stratégie de diffusion puissante mise en place par *Direct Matin* à travers les 11 grandes agglomérations où il est présent (Paris Île-de-France, Lille, Strasbourg, Lyon, Nice, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Nantes et Rennes) et distribué à près de 900 000 exemplaires (OJD janvier-décembre 2017).

Son maillage dense avec 2 730 points de distribution – dont la majorité se trouve aux abords et dans les transports en commun, mais aussi au sein de grandes entreprises, institutions et administrations, de grandes écoles et universités, et d'une trentaine de grands centres commerciaux en exclusivité – lui permet

## **CNEWS**

### **Diffusion nationale print**

Premier quotidien distribué en France : 891 592 exemplaires<sup>(1)</sup>

### **Diffusion Île-de-France print**

Premier quotidien distribué en Île-de-France : 546 002 exemplaires<sup>(1)</sup>  
2,2 millions de lecteurs<sup>(2)</sup>

### **Effectifs au 31/12/2017**

95 collaborateurs

(1) Source : ACPM/OJD diffusion print cumul 2017 étudiée sous la marque *CNews Matin*.

(2) Source : ACPM One 2016-2017 LNM.

## **TÉLÉCOMS**

### **Bolloré telecom**

22 licences WiMax en France

### **Wifirst**

527 000 emplacements installés

### **Effectifs au 31/12/2017**

131 collaborateurs





d'être et de rester au plus près des lieux de consommation urbaine. La version digitale du journal (application mobile et site Internet) va également évoluer courant 2018 vers la marque unique CNews.

Propriétaire de CNews, la société **Matin Plus**, qui rassemble les équipes de la rédaction et les fonctions supports (environ 80 personnes), est une filiale du Groupe Bolloré. La publicité est commercialisée par les équipes de **Bolloré Média Régie**, qui, aux côtés de **Canal+ Régie**, a annoncé début 2018 le lancement d'une offre commerciale commune, **CNews Cube**. Cette offre permet aux annonceurs de disposer d'espaces publicitaires à la fois sur la chaîne de télévision CNews et dans les pages du journal et les déclinaisons numériques.

### Télécoms

> **Bolloré Telecom**, en tant qu'opérateur détenteur de licences en fréquences 3,5 GHz sur tout le territoire

français, est très impliqué dans les instances de normalisation et de standardisation internationales et travaille ainsi au développement des technologies 5G dans cette bande de fréquences.

Bolloré Telecom a vocation à déployer un réseau 5G national pour proposer du très haut débit sans fil. Conformément à ses engagements avec l'Arcep, le Groupe a activement étendu un réseau de stations 3,5 GHz, avec plus de 6000 stations au total au 31 décembre 2017.

> **Wifirst**, première plate-forme Wi-Fi très haut débit, opère un demi-million d'espaces de connexion intuitifs, sécurisés et performants. La vision novatrice du « Wi-Fi as a service » de Wifirst et sa capacité d'adaptation face au développement spectaculaire des usages Internet lui ont permis de devenir le leader français du Wi-Fi managé sur les marchés Résidences & Hospitality.

Début 2018, Wifirst compte plus de 650 000 logements sous contrat et opère près de 140 000 bornes Wi-Fi. Deux millions

d'appareils se connectent chaque mois sur le réseau de Wifirst, principalement en France, et aussi dans une quinzaine de pays (Europe et Afrique). Les perspectives de développement sont prometteuses, les 130 collaborateurs de Wifirst travaillent de concert au service de l'innovation pour faire du Wi-Fi le socle technique de tous les services digitaux de demain.

### Autres activités

Le Groupe Bolloré exploite le cinéma **Mac Mahon**, à Paris, un des hauts lieux de la cinéphilie en France.

Par ailleurs, dans le secteur des jeux vidéo, le Groupe Bolloré détient plus de 21% de **Bigben Interactive**, leader européen dans le domaine de la distribution d'accessoires et de jeux. —

1. Dans le cadre des activités complémentaires du Groupe, exploitation du cinéma **Mac Mahon**, à Paris.

2. **CNews**, quotidien français parmi les plus puissants par sa diffusion, et ses applications mobiles.

3. **Wifirst**, fournisseur d'accès à Internet, spécialisé dans la technologie Wi-Fi sur les marchés Résidences & Hospitality.



# Stockage d'électricité et solutions





### Blue Solutions

Blue Solutions conçoit et produit les batteries électriques de haute performance basées sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) ainsi que des supercapacités.

---



### Blue Applications

Fort de sa technologie de batteries LMP®, le Groupe se développe dans les applications mobiles (voitures électriques, autopartage, bus, tramways...) et stationnaires de la batterie électrique (Bluezone, smart grid). À travers IER et Polyconseil, il dispose d'une expertise dans les solutions pour le stockage d'électricité (bornes de charge, systèmes informatiques pour l'autopartage...).

---



### Films plastiques

Le Groupe Bolloré est le premier producteur mondial de films pour condensateurs et le troisième producteur mondial de films thermorétractables pour emballages.

(Sources internes.)





## BATTERIES, SUPERCAPACITÉS

### investissements industriels 2017 (incluant les applications électriques)

137 millions d'euros, dont 58 millions d'euros de R&D

## BATTERIES

**2 usines,** en Bretagne et au Canada : 48 milliers de m<sup>2</sup>

**Capacité de production** 12500 pacs éq. 35 kWh par an

**Autre usine en Bretagne** (Bluebus, Bluetram) : 10500 m<sup>2</sup>

**Capacité** 200 bus 6 mètres et 200 bus 12 mètres par an

## SUPERCAPACITÉS

**Usine en Bretagne** 2100 m<sup>2</sup>

**Capacité** 1 million de composants par an

**Effectifs au 31/12/2017** 423 collaborateurs (Blue Solutions France, Blue Solutions Canada et Capacitor Sciences aux États-Unis)



En diversifiant son activité historique de producteur de papiers et de films plastiques ultrafins, le Groupe Bolloré est devenu producteur de composants électriques complets pour condensateurs, jusqu'à détenir plus d'un tiers du marché mondial. À partir de cette expertise, le Groupe s'est développé dans le stockage de l'électricité avec la batterie électrique LMP® conçue et produite, ainsi que les supercapacités, par sa filiale Blue Solutions, cotée en Bourse depuis fin 2013.

### Batteries LMP®

Cette batterie de haute performance, fondée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), fruit de vingt années de recherche, se distingue par sa forte densité énergétique et sa sécurité d'utilisation car il s'agit d'une batterie sèche (c'est-à-dire « tout solide »). Elle permet aujourd'hui d'équiper des véhicules 100 % électriques. Plus de 300 chercheurs, ingénieurs et techniciens produisent ces batteries de haute technologie sur deux sites de production situés en Bretagne à Ergué-Gabéric et au Canada à Boucherville. La capacité de production annuelle s'élève à ce jour à 500 MWh.

Le pack de batterie LMP®, développé pour les applications de mobilité, a une capacité unitaire minimale de 35 kWh. Dans des conditions normales d'utilisation, les batteries disposent d'une durée de vie supérieure à 3 000 cycles de charge et permettent à un véhicule électrique, tel que la Bluecar®, de rouler à une vitesse de pointe de 130 km/h et de bénéficier d'une autonomie de plus de 250 km à vitesse stabilisée.

En application stationnaire, assemblées et connectées au réseau électrique, ces batteries permettent de stocker l'énergie pour sécuriser les réseaux, d'intégrer les énergies renouvelables et 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® permettent de stocker de l'énergie électrique d'origine renouvelable (panneaux photovoltaïques notamment) afin d'assurer la fourniture d'électricité dans des zones dépourvues d'électricité pour des applications stationnaires ou embarquées.

Les capacités installées peuvent aller de quelques kilowattheures pour des





particuliers à plusieurs mégawattheures notamment pour les fermes solaires.

La qualité de sa technologie est pour Blue Solutions un enjeu majeur de son développement. Le Groupe a donc intensifié en 2016 son effort de R&D afin de renforcer les performances de sa batterie (réduction de la température de fonctionnement, augmentation de la densité et de la puissance), notamment en acquérant Capacitor Sciences, une start-up californienne spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'énergie. Ces innovations sont complémentaires aux travaux des équipes de Blue Solutions et visent à trouver des moyens d'amélioration de la cyclabilité, de l'autonomie et de la vitesse de charge.

#### Avantages principaux de cette technologie

- > Une densité d'énergie importante.
- > Une batterie résistante aux variations de température. Elle offre une sécurité d'utilisation du fait de sa conception tout solide, quelles que soient les conditions climatiques externes.
- > Une performance et une fiabilité avérées sur le terrain notamment grâce à l'expérience du service d'autopartage Autolib'.
- > Une durée de vie supérieure à plusieurs milliers de cycles de charge.
- > Un procédé industriel maîtrisé, continu et à haut rendement.
- > Une batterie recyclable, uniquement composée de matériaux non polluants.

#### Supercapacités

Blue Solutions a développé un autre composant de stockage d'électricité, les supercapacités, qui trouvent leurs principales applications dans le développement de transports en commun propres et de voitures hybrides. Blue Solutions est un des seuls fabricants au monde de ce type de produits.

Les supercapacités 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 cycliser plusieurs millions de fois sans dégradation.

Le Groupe Bolloré a, grâce à cette technologie, développé un tramway ne nécessitant pas d'infrastructures lourdes (absence de rails et de caténaires) et réduisant les investissements pour les collectivités. Par ailleurs, couplées à un moteur thermique, les supercapacités permettent de diminuer la consommation de carburant et la pollution atmosphérique de 20% par rapport à un moteur thermique fonctionnant seul.

#### Avantages principaux de cette technologie

- > Une puissance spécifique nettement plus élevée que celle des technologies de batteries.
- > Une durée de vie de l'ordre de plusieurs millions de cycles de charge et de décharge.
- > Une faible sensibilité des performances énergétiques aux variations de température.
- > Un rendement énergétique très élevé.
- > Un contrôle d'état de charge très simple.

#### 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, composants électriques qui permettent de stocker l'énergie. Les condensateurs sont utilisés aussi bien dans la fabrication de produits grand public (électro-ménager, bricolage, conditionnement d'air) que dans la construction d'infrastructures (éclairage, transport d'électricité, transport ferroviaire...). Pour ces produits, la division Films plastiques du Groupe dispose d'une usine située 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, qui assurent 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. —



1. La batterie de haute performance LMP® permet d'équiper des véhicules 100% électriques.

2. L'usine Blue Solutions de production de la batterie LMP®, à Boucherville au Canada.

3. Usine de production de films plastiques pour condensateurs, à Ergué-Gabéric, en Bretagne.



#### FILMS PLASTIQUES

##### Chiffre d'affaires

93 millions d'euros  
dont 80% à l'export

##### Investissements industriels

10,5 millions d'euros

##### Production vendue

23,3 milliers de tonnes

##### Effectifs au 31/12/2017

448 collaborateurs

# Blue Applications

## Applications mobiles



Partant des batteries conçues et produites par Blue Solutions<sup>(1)</sup>, le Groupe Bolloré développe et commercialise des solutions de stockage d'électricité allant de véhicules électriques et de la création de systèmes d'autopartage à des solutions complètes pour produire, stocker et distribuer une électricité décentralisée, propre et gratuite, via l'énergie solaire, notamment en Afrique.

### Bluecar®

Le Groupe Bolloré s'est associé avec le célèbre carrossier turinois Pininfarina pour réaliser la Bluecar®. Cette citadine électrique de quatre places dispose grâce à sa batterie LMP® (Lithium Métal Polymère) d'une autonomie de 250 km et d'une sécurité maximale. Grâce à son PC embarqué et à son GPS, l'utilisateur peut avoir accès à toutes les données d'information : indicateur d'autonomie, données de conduite et de direction. La production de la gamme Bluecar® a été réalisée, en 2015 et 2016, dans les usines Renault de Dieppe, dans le cadre d'un accord de coopération industrielle entre les groupes Renault et Bolloré. La production se poursuit en 2017 dans l'usine de Pininfarina à Turin. La Blueutility est la version utilitaire de la Bluecar®, conçue pour accompagner les professionnels, artisans et commerçants. Elle offre un chargement spacieux de 1,4 m<sup>3</sup>.

### Bluesummer et E-Mehari

La Bluesummer est un cabriolet de loisirs, qui permet une conduite tout-chemin. Depuis 2016, dans la continuité du partenariat signé

le 17 juin 2015 entre les groupes PSA et Bolloré, la production de la Bluesummer a laissé place à l'E-Mehari, voiture électrique Citroën dotée de batterie LMP®. Elle est produite et commercialisée depuis le second trimestre 2016.

### Autolib', Bluecarsharing

Entre son lancement le 5 décembre 2011 et la fin 2017, le service Autolib', opéré par le Groupe Bolloré dans le cadre d'une délégation de service public, s'est rapidement déployé pour atteindre 4 000 véhicules disponibles, 6 200 bornes de charge à fin 2017. Le service est aujourd'hui plébiscité par les habitants d'Île-de-France et les visiteurs de passage. 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. Bluecarsharing opère d'autres services d'autopartage 100 % électrique, en France, avec Bluely dans la région du Grand Lyon, Bluecub dans la métropole bordelaise, aux États-Unis avec Blueindy à Indianapolis et en Italie avec Bluetorino.

À Londres, à partir du réseau de bornes de recharge électrique BluePointLondon (plus de 850 bornes), dont le Groupe gère l'opérabilité, un réseau d'autopartage, Bluecity, sera progressivement développé. Il devrait, à terme, permettre de relier l'ensemble des arrondissements constituant le Grand Londres.

Aux États-Unis, Blue LA est le deuxième service d'autopartage de véhicules électriques du Groupe Bolloré opéré dans ce pays. Il s'agit du plus grand programme aux

### VÉHICULES ÉLECTRIQUES

#### Bluecar®

Vitesse : 130 km/h  
Autonomie : 250 km  
Batterie : 30 kWh

#### Autolib'

3 903 voitures Bluecar® en circulation  
6 282 bornes de charge dans 1 107 stations

#### Bluebus

6 mètres (22 places)  
Autonomie : 120 km  
12 mètres (de 91 à 101 places)  
Autonomie : 180 à 250 km

### Effectifs au 31/12/2017

762 collaborateurs

1. **Bluebus 12 mètres, une solution de transport collectif propre, équipé de huit batteries LMP®.**

2. **Bluecar®, la citadine 100% électrique de quatre places à destination du grand public.**



États-Unis visant les quartiers défavorisés. Le partenariat, signé avec le département des transports de Los Angeles, prévoit un déploiement de 100 voitures électriques et 200 bornes de charge. Enfin le Groupe s'est implanté fin 2017 à Singapour, avec le service Blue SG appelé à devenir le deuxième plus grand service d'autopartage électrique du monde.

### Bluebus

Bluebus développe des solutions de transport collectif propre, urbain et périurbain, de 6 et 12 mètres, utilisant les batteries LMP®. Son efficacité est renforcée par l'utilisation de systèmes de récupération d'énergie en décélération, qui favorise la recharge en cours d'utilisation. Les caractéristiques du Bluebus et de sa technologie embarquée, qui permettent l'implantation des batteries LMP® sur le toit, améliorent la sécurité du véhicule ainsi que l'accessibilité des personnes à mobilité réduite grâce à un plancher plat et bas. Les Bluebus sont construits sur le site de Blue

Solutions, à Ergué-Gabéric en Bretagne, dans l'usine Bluebus certifiée ISO 9001 version 2015. Plus de 220 Bluebus 6 et 12 mètres circulent aujourd'hui dans le monde.

Le Bluebus 6 mètres est référencé UGAP (Union des groupements d'achats publics) et AGIR (Association pour la gestion indépendante des réseaux de transport public). Le Bluebus 12 mètres est équipé de 8 batteries LMP®, qui lui permettent d'assurer entre 180 et 250 kilomètres d'autonomie. La nouvelle usine dédiée à ce bus a été inaugurée le 15 janvier 2016 et a nécessité un investissement de 40 millions d'euros. La capacité de production annuelle est de 200 Bluebus 12 mètres par an. En mai 2016, la RATP et Bluebus ont lancé la première ligne de bus 100% électrique à Paris (341). Le Bluebus est désormais présent sur les lignes 115 et 126 de la RATP. La commande totale s'élève à 48 Bluebus.

En février 2017, Bluebus et Rennes Métropole ont lancé un partenariat d'innovation visant à optimiser le Bluebus 12 mètres et à développer un bus électrique articulé de 18 mètres. En octobre 2017, Bluebus remporte l'appel d'offres de la STIB qui conduira à la fourniture d'un minimum de 5 Bluebus 12 mètres pour la capitale belge.

### Bluetram

Équipé de pneus, entièrement électrique, Bluetram est un transport en commun propre, qui fonctionne sans rails ni caténaires. Son installation est rapide puisqu'elle ne nécessite pas d'infrastructures lourdes et onéreuses. Grâce à la technologie Blue Solutions (les supercapacités), Bluetram se recharge à chaque station d'arrêt grâce à un connecteur de charge télescopique en seulement vingt secondes, pendant que les passagers montent et descendent. Chaque recharge assure au Bluetram une autonomie jusqu'à deux kilomètres. Pour permettre cette recharge rapide, chaque station est équipée d'une capacité de stockage équivalente à celle du véhicule. Le premier Bluetram a été inauguré sur les Champs-

Élysées, début décembre 2015, à l'occasion de la COP21, où il a transporté gratuitement, à titre expérimental tout l'hiver, les visiteurs entre l'Arc de triomphe et la place de la Concorde. Le Bluetram est, depuis fin janvier 2018, en test à Singapour, à la Nanyang Technological University (NTU), pour une durée de deux ans. Dans sa version de 6 mètres, il peut transporter 22 passagers, 90 dans sa version de 12 mètres. Il est produit sur le site de Blue Solutions, à Ergué-Gabéric en Bretagne, au sein de l'usine Bluebus. —

(1) Blue Solutions dispose d'options d'achat exerçables du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 30 juin 2020 sur les différentes entités composant le périmètre de Blue Applications : Bluecar®/ Bluecarsharing/Autolib', Bluebus, Bluetram, Blueboat, Bluestorage, IER, Polyconseil.

### Blue SG, premier service d'autopartage du Groupe en Asie

Le Groupe Bolloré s'est implanté pour la première fois en Asie, le 12 décembre 2017, avec l'ouverture d'un service d'autopartage à Singapour, nommé Blue SG. Retenu parmi 13 acteurs internationaux, notamment grâce à l'expertise développée sur Autolib' à Paris, le Groupe a lancé ce service avec 125 points de charge et 80 voitures électriques Bluecar®. Blue SG poursuivra son développement jusqu'à atteindre 2 000 points de charge et 1 000 voitures électriques, ce qui en fera le deuxième plus grand service d'autopartage électrique au monde, derrière Autolib'. Au terme de son premier mois d'exploitation il comptabilisait plus de 400 abonnés et avait franchi le seuil des 10 000 locations. Ce service représente une première étape avant de nouvelles collaborations en Asie dans les domaines de la mobilité électrique et du stockage d'énergie pour Blue Solutions. Précisément, cette filiale du Groupe Bolloré a lancé le 22 janvier 2018 la première ligne de Bluetram, tramway sans rails ni caténaires, avec la Nanyang Technological University de Singapour. Dotée de deux stations, cette ligne de deux kilomètres sera testée pour une durée de deux ans. Elle permettra aux étudiants et au corps enseignant de se déplacer à l'aide d'un moyen de transport innovant et respectueux de son environnement.



3. **Bluecity, le service d'autopartage 100% électrique en développement progressif à Londres.**



# Blue Applications

## Applications stationnaires/Systèmes



Parallèlement aux applications mobiles, Blue Applications développe des applications stationnaires par le biais de la société Bluestorage. Grâce à ces solutions, huit salles de spectacles CanalOlympia ont été créées en Afrique au cours de l'année 2017. Par ailleurs, les filiales du Groupe, IER et Polyconseil, jouent un rôle important dans le succès des applications de stockage de l'électricité.

### Bluestorage : applications stationnaires

Bluestorage commercialise des solutions de stockage d'énergie de 200 kWh à plusieurs MWh avec des systèmes on-grid, connectées au réseau électrique ou off-grid, pour des zones isolées non raccordées. Les systèmes de stockage sont proposés seuls, à intégrer dans une solution globale par nos partenaires ou clés en

main associés à la production électrique, la conversion et le management de l'énergie. Une trentaine d'installations sont déjà opérationnelles dans le monde.

Dans le domaine des applications on-grid, les solutions de stockage Bluestorage de grandes capacités permettent aux producteurs d'énergie et aux opérateurs de réseaux électriques l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent au réseau des fonctions de flexibilité et de résilience avec des services de réglage de fréquence et de tension ou de gestion des lignes congestionnées.

Bluestorage propose ainsi à l'opérateur Engie l'exploitation d'un système de stockage de 2 MWh à Odet (Finistère) pour le marché de l'effacement et de capacité afin de soulager le réseau lors de pics de consommation. Bluestorage a aussi développé des solutions de recharge 100 % renouvelables pour voitures et bus électriques, combinant ombrières solaires et solutions de stockage qui sont déjà opérationnelles au Puy-en-Velay, à Angkor

### IER

#### Chiffre d'affaires

140 millions d'euros  
dont 50 % à l'export

#### Investissements

1,6 million d'euros

#### R&D

10,6 millions d'euros

#### Implantations

3 centres de recherche  
et d'études / 5 centres  
de production en France,  
en Belgique, au Canada /  
11 centres de services  
et maintenance

#### Effectifs au 31/12/2017

717 collaborateurs

### POLYCONSEIL

#### R&D

9,8 millions d'euros

#### Effectifs au 31/12/2017

148 collaborateurs



Vat, à Abidjan et à Yaoundé. Bluestorage a aussi été choisi par un grand opérateur d'énergie renouvelable qui utilise nos systèmes de stockage afin d'optimiser l'intégration sur le réseau de la production de grandes centrales solaires situées à Tulle et à Nîmes.

Les applications off-grid de Bluestorage permettent en particulier l'accès à l'énergie à des sites, villages et communautés hors réseau grâce à la création de mini-grids alimentés par une production d'électricité renouvelable associée à une solution de stockage. Bluestorage propose aussi aux sites industriels isolés des systèmes de production hybrides, solaire plus batteries, permettant de réduire les coûts d'usage et la pollution des générateurs diesels.

Le continent africain, où l'électrification rurale est un enjeu majeur pour le développement économique et social des populations, est une référence importante de Bluestorage avec une vingtaine de systèmes en fonctionnement totalisant 6 MWh de stockage. C'est ainsi que sont nées les Bluezones et les CanalOlympia, portées par Vivendi, réseau de salles de spectacle et de cinéma entièrement autonome en énergie grâce à l'association d'une production photovoltaïque locale et de batteries Bluestorage. Huit salles sont, à ce jour, opérationnelles, et au moins autant sont prévues en 2018.

Ces réalisations à travers le monde démontrent la pertinence, la performance et la robustesse des systèmes Bluestorage comme vecteurs de la transition énergétique et de progrès dans l'accès à l'énergie des populations qui en sont aujourd'hui privées.

## IER

IER maintient depuis sa création en 1962 sa vocation de développeur de solutions adoptant les technologies émergentes pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients.

L'expertise d'IER dans le domaine des bornes de charge et dans les solutions d'identification automatique lui a permis de devenir l'acteur majeur des nouvelles solutions de mobilité pour le transport et tout particulièrement pour l'autopartage électrique.

IER est le leader mondial de la conception, la fabrication et la commercialisation de bornes destinées aux plus grands réseaux de transport (aérien et ferroviaire).

La société a développé une gamme complète de solutions de libre-service depuis l'achat, l'enregistrement jusqu'à l'embarquement des passagers.

Plus de 10 000 bornes dédiées aux services administratifs sont déployées.

Par ailleurs, 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 du transport. Maîtrisant l'ensemble des technologies d'identification (code à barres, RFID, vocal, Wi-Fi, GPRS...), IER est devenu une référence en intégration et en service pour l'ensemble de la supply chain.

IER accompagne respectivement l'État et les collectivités locales dans le cadre du déploiement de la loi de décentralisation du stationnement payant ainsi que dans la mise en œuvre du procès-verbal électronique.

IER propose également, à travers sa filiale Automatic Systems (AS), une large gamme d'accès sécurisés des piétons et des véhicules

ainsi que la protection des sites sensibles. Grâce à son réseau de distribution international, AS est l'un des premiers fournisseurs mondiaux des grands intégrateurs de sécurité.

## Polyconseil

Le Groupe Bolloré détient enfin la société Polyconseil, spécialisée dans l'innovation digitale et comptant plus de 100 collaborateurs capables d'intervenir partout dans le monde : conseil en stratégie, conseil opérationnel et conception de softwares, notamment dans les systèmes d'autopartage et de gestion de stockage d'électricité.

Polyconseil est également le partenaire privilégié d'opérateurs télécoms, de gouvernements et d'organismes internationaux pour les accompagner dans le développement numérique de leurs territoires.

Enfin, Polyconseil a mis en place une pratique Smart Cities pour mieux structurer son engagement auprès des industriels et des décideurs politiques qui ont très bien compris la nécessité et la pertinence d'intégrer la dimension connectée des objets dans leur offre de valeur pour « les produits et les villes de demain ». —

1. Bornes de charge développées par IER.

2. Ombrière au Puy-en-Velay, composée de 30 m<sup>2</sup> de panneaux solaires permettant de recharger des véhicules électriques.

3. Les CanalOlympia, salles de spectacle développées en Afrique, entièrement autonomes en énergie.





# Autres actifs





### **Portefeuille de participations**

Les portefeuilles de titres cotés Bolloré et Vivendi représentent plus de 7,4 milliards d'euros, dont 1,1 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (Mediobanca, groupe Socfin...) et 6,4 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Telecom Italia, Ubisoft, Mediaset, Telefonica, Fnac Darty). Le Groupe Bolloré est également actionnaire du groupe Socfin, l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde avec près de 200 000 hectares. Enfin, il est propriétaire de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.

---





# Portefeuille de participations



Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations cotées d'une valeur de plus de 7,4 milliards d'euros à fin 2017. Il se compose, d'une part, du portefeuille de Bolloré représentant 1,1 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, Vallourec, Generali, ainsi que dans le groupe Socfin...) et, d'autre part, du portefeuille de Vivendi représentant 6,4 milliards d'euros à fin 2017 (participations dans Telecom Italia, Ubisoft, Mediaset, Telefonica, Fnac-Darty...). En outre le Groupe possède divers actifs agricoles.

## Participations

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 7,4 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

### Portefeuille Bolloré

Le portefeuille Bolloré, qui à fin 2017 s'élève

à 1,1 milliard d'euros, se compose principalement de :

- > participations en Italie, dans Mediobanca<sup>(1)</sup> (7,9%), Generali (0,1%) et Unipolsai (0,04%)<sup>(2)</sup>, dont la valeur boursière s'élève à 690 millions d'euros au 31 décembre 2017. La principale participation est Mediobanca, dont le Groupe est le deuxième actionnaire et dispose de deux représentants au Conseil d'administration;
- > participations dans les sociétés du groupe Socfin<sup>(1)</sup> pour une valeur boursière de 283 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir actifs agricoles).

Le Groupe Bolloré détient également 1,2% de Vallourec et 21,0% dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

### Portefeuille Vivendi

Le portefeuille Vivendi, qui s'élève à 6,4 milliards d'euros, comprend principalement des participations dans :

- > Telecom Italia<sup>(3)</sup>, où Vivendi est le principal actionnaire avec 23,9% du capital

## PRINCIPALES PARTICIPATIONS

### Portefeuille Bolloré

Mediobanca : 7,9%<sup>(1)</sup>  
Groupe Socfin : 38,8%  
Vallourec : 1,2%  
Bigben interactive : 21,0%

### Portefeuille Vivendi

Telecom Italia<sup>(2)</sup> : 23,9%  
Ubisoft : 27,3%  
Mediaset : 28,8%  
Telefonica : 0,95%  
Fnac : 11,1%

### Actifs agricoles

Participations dans le groupe Socfin  
Fermes américaines : 3300 hectares  
Domaines viticoles : 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles  
Bouteilles produites : 670 000

(1) Participations mises en équivalence.

(2) Participations mises en équivalence opérationnelle dans les comptes de Vivendi.





représentant une valeur boursière de 2 623 millions d'euros à fin décembre 2017 ;

- > Mediaset, dont il est le deuxième actionnaire industriel avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 1 099 millions d'euros à fin décembre 2017 ;
- > Ubisoft, dont il possède 27,3 % du capital d'une valeur boursière de 1 956 millions d'euros à fin 2017. Cette participation a été cédée en mars 2018 pour 2 012 millions d'euros.

Vivendi détient aussi des participations dans Telefonica d'une valeur de 400 millions d'euros, ainsi que dans le groupe Fnac Darty d'une valeur de 297 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### Actifs agricoles

Au travers de ses participations dans Socfin (38,8 %) et dans ses filiales Socfinasia (21,7 %) et Socfinaf (8,6 %), le Groupe Bolloré est actionnaire du groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère plus de 200 000 hectares de plantations.

En Asie, Socfin est présent en Indonésie à travers Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas et qui s'est récemment implanté au Cambodge, où il a entrepris la plantation de 7 200 hectares d'hévéas.

En Afrique, Socfin possède de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm et Safa Cameroun gèrent 44 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, ou encore la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) exploite 24 100 hectares de palmiers et d'hévéas. Il est également présent au Nigeria (24 600 hectares), au Liberia (17 900 hectares), en République démocratique du Congo (6 200 hectares) et en Sierra Leone (12 300 hectares).

Le Groupe Bolloré possède également trois fermes aux États-Unis représentant près de 3 300 hectares. Il réalise actuellement de nouveaux investissements pour transformer les anciennes cultures (soja, coton...) en oliveraies d'ici deux ans. Plus d'un million d'oliviers ont été plantés, représentant près de 750 hectares en 2017.

Enfin, le Groupe est aussi actionnaire et exploitant de domaines viticoles dans le sud de la France, en zone d'appellation « Côtes de Provence », dont le cru classé Domaine de La Croix et le Domaine de la Bastide Blanche. Ces domaines représentent une superficie totale de 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 670 000 bouteilles par an. —

(1) Mises en équivalence.

(2) Non inclus 0,02 % détenu par Financière de l'Odet.

(3) Participation mise en équivalence opérationnelle dans les comptes de Vivendi.

1. Telecom Italia, groupe principal italien de télécommunications.

2. Mediobanca, banque d'affaires italienne cotée à la Bourse de Milan.

3. Exploitation du domaine de la Croix-Valmer, domaine viticole dans le sud de la France.



# Responsabilité sociale et environnementale







Anticiper et répondre aux attentes de nos clients, protéger notre capital humain, préserver les richesses de notre environnement, être acteur du développement de notre société, sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la création de valeur de demain. Conscient de l'importance de ces enjeux pour la bonne conduite de ses affaires, le Groupe Bolloré met en œuvre une politique engagée, qui traduit au quotidien sa vision en termes de responsabilité sociétale au sein de l'ensemble de ses divisions.

---





## Après avoir défini en 2016 les quatre axes de sa stratégie en matière de responsabilité sociale d'entreprise pour la période 2017-2022, le Groupe s'est attaché à les déployer tout au long de l'année écoulée.

La stratégie RSE élaborée par le Groupe s'applique dans plus de 130 pays dans lesquels le Groupe Bolloré opère l'ensemble de ses activités : le transport et la logistique, la communication et le stockage d'électricité. La RSE est intégrée dans le système de gouvernance du Groupe avec un Comité éthique-RSE-mécénat qui se réunit une ou deux fois par an pour garantir le respect de la charte et développer les plans d'action RSE. Cette stratégie, conçue en 2016 pour les années 2017-2022, repose sur quatre axes qui traduisent la manière dont le Groupe conduit ses affaires.

### Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités Instaurer un cadre pour garantir l'éthique de nos affaires

Le Groupe a mis en place une organisation permettant d'assurer le partage des bonnes pratiques édictées dans sa Charte d'Éthique par tous les collaborateurs, afin de réduire les risques liés à l'éthique des affaires. L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe Bolloré s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Pourtant, le respect scrupuleux des lois et des normes en vigueur ne saurait être suffisant. C'est pourquoi le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités. 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,

ainsi que sur les valeurs du Groupe, cette démarche allie performance économique et partage d'une même éthique des affaires (voir point I de la Charte d'Éthique).

#### Ce premier point se décline en plusieurs obligations :

- > préserver l'image du Groupe, patrimoine commun ;
- > garantir la nécessaire confidentialité, notamment des données concernant la personne ;
- > placer les relations avec les autorités sous le signe de l'éthique ;
- > porter une attention toute particulière aux conflits d'intérêts ;
- > veiller à disposer d'une information financière fidèle et précise ;
- > entretenir des rapports commerciaux conformes à l'éthique ;
- > s'assurer de l'objectivité dans le choix des fournisseurs.

### Promouvoir les droits humains dans nos activités

#### Offrir les meilleurs standards de santé et de sécurité à nos collaborateurs

Assurer la bonne santé et la sécurité des collaborateurs est un enjeu clé pour le Groupe Bolloré. Le Groupe est particulièrement attentif à l'exercice de ses activités industrielles et s'investit à mettre en œuvre des mesures appropriées pour prévenir les risques professionnels.

#### Promouvoir les droits humains

La présence du Groupe Bolloré dans de nombreux pays en développement place la problématique liée au respect des droits de l'homme parmi les enjeux RSE clés du Groupe du point de vue de l'éthique d'entreprise.

En tant qu'adhérent au Pacte mondial depuis plus de dix ans, le Groupe s'engage à en respecter les principes, dont ceux relatifs aux droits de l'homme. Ces dispositions sont traduites dans les modules de formation en e-learning, relatifs à la Charte d'Éthique et Valeurs et au Code général de conduite des affaires des divisions Transport et Logistique, dispensés aux collaborateurs.

Par ailleurs, le respect des droits de l'homme se situe au cœur de la stratégie RSE de Vivendi depuis 2014.

#### Promouvoir une communication éthique et responsable

Vivendi, groupe industriel intégré dans les médias et les contenus d'envergure internationale, a identifié quatre enjeux stratégiques RSE directement liés à ses cœurs de métiers :

- > la promotion de la diversité culturelle dans la production et la distribution de contenus ;
- > l'accompagnement et la protection de la jeunesse dans ses usages numériques ;
- > le partage des connaissances, qui inclut le pluralisme, l'accessibilité et l'éducation aux médias ;
- > la valorisation et la protection des données personnelles.

### Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux

Afin de répondre aux attentes fortes de ses clients et de s'adapter à l'émergence des nouveaux modèles et tendances économiques, le Groupe Bolloré investit sur le long terme dans le développement d'offres innovantes, connectées et respectueuses de l'homme et de l'environnement.

### Innover et anticiper les transformations digitales & numériques

Avec l'émergence des plates-formes digitales apparaissent de nouveaux modèles économiques fondés sur l'instantanéité, sur une économie du partage, de la coopération et de la transparence. L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe Bolloré pour proposer des solutions lui permettant d'anticiper les grands changements de notre société.

### Être un acteur engagé de la transition énergétique dans l'exercice de nos activités

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissement de long terme. La diversification de ses métiers renforce sa résilience



aux aléas de marché, lui permet de soutenir ses activités historiques et de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers, ses produits et ses services tout en répondant aux grands enjeux de la transition énergétique. Grâce au développement de sa batterie LMP® et de ses applications, ainsi qu'à son expertise des solutions logistiques de pointe dans le secteur de l'énergie, le Groupe se positionne comme un acteur engagé dans la transition énergétique. Il répond de fait à plusieurs enjeux majeurs :

- > le développement de solutions de transports propres (solutions d'autopartage, transports en commun, véhicules électriques et logistique urbaine basés sur la technologie LMP®);
- > la gestion intelligente de l'énergie, permettant d'améliorer l'accès à l'énergie et d'optimiser l'utilisation des énergies renouvelables (solutions de stockage d'électricité stationnaire basées sur la technologie LMP®);
- > l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité via la mise à disposition de solutions logistiques innovantes et performantes avec ses partenaires transport au service du développement des énergies renouvelables.

### Maîtriser notre empreinte environnementale

L'amélioration de la performance énergétique et environnementale du Groupe Bolloré présente deux enjeux majeurs : l'optimisation des coûts liés à l'exploitation des sites industriels comme de ses sites tertiaires et la maîtrise des risques environ-

nementaux liés à l'exercice de ses activités. Afin de réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe Bolloré promeut notamment la mise en œuvre de systèmes de management environnemental reconnus et traite en priorité les aspects suivants :

- > les consommations d'eau et d'énergie;
- > le traitement des déchets;
- > la mesure et la réduction de l'empreinte environnementale de nos produits et services;
- > la prévention de la pollution des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines;
- > les émissions de gaz à effet de serre.

### Les femmes et les hommes, première force de l'entreprise

Le Groupe a conscience du lien entre son développement et l'épanouissement et le bien-être de ses collaborateurs, qui portent ses valeurs : l'esprit d'entreprendre, la loyauté et la solidarité.

Avec le souhait de s'inscrire dans une relation durable, le Groupe s'emploie à gérer les parcours professionnels de ses collaborateurs dans la durée.

### Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs

Le Groupe Bolloré n'ignore pas que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que leurs compétences sont au cœur de sa performance économique. Afin de rester innovant et attentif aux évolutions de ses métiers, le Groupe Bolloré a fait de l'attraction et de la rétention des talents une priorité. Cette volonté se traduit par la formalisation d'une politique salariale cohérente et équitable au niveau Groupe, par le déploiement

d'une politique de recrutement dynamique et par une gestion pilotée des carrières de ses collaborateurs.

### Développer les compétences des collaborateurs

Très diversifié, le Groupe Bolloré se doit d'anticiper l'évolution des métiers dans l'ensemble de ses divisions. Pour accompagner ces mutations, il s'est donné comme objectif de développer une politique de formation ambitieuse, notamment pour ses managers, et de promouvoir les mobilités internes.

Cet axe est caractérisé par une stratégie de gestion et de développement des hauts potentiels, par une politique de formation soutenue afin de préparer les compétences de demain et par des perspectives d'évolutions professionnelles renforcées par la mobilité interne.

### Agir pour le développement des territoires

Au travers de ses implantations dans les pays en développement et notamment en Afrique, le Groupe Bolloré est un acteur incontournable du développement économique et social des territoires où il est implanté. Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, il contribue à la croissance économique, au désenclavement de certains pays, au développement des services publics ainsi qu'à la montée en compétences des populations locales.

1.  
Green Hub du Havre, certifié LEED 4 Silver et Écocert, labellisé BiodiverCity®.

2.  
Parmi les salles opérationnelles en Afrique, la salle CanalOlympia en Guinée.



2

## LA FONDATION DE LA 2<sup>E</sup> CHANCE EN 2017

370 coups de pouce financés pour plus d'un million d'euros

75 grandes entreprises privées, institutions publiques et financières

1000 instructeurs et parrains bénévoles sur l'ensemble du territoire, répartis sur 60 implantations en France

### La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance

#### Lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire

Créée 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 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, manifestant une réelle volonté de rebondir. En complément d'aides sollicitées par ailleurs, elle leur offre un soutien humain et financier pour mener à bien un projet professionnel réaliste et durable : formation qualifiante (jusqu'à 5 000 euros), création ou reprise d'entreprise (jusqu'à 8 000 euros). 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 obtenu le 2 novembre 2015 le renouvellement du label IDEAS. Ce label 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, de gestion financière et de suivi de l'efficacité. Depuis dix-neuf ans, elle a soutenu plus de 7 000 rebonds de vie. En 2017, elle a accompagné près de 400 lauréats, pour un montant total supérieur à 1 million d'euros. L'aide moyenne par dossier est de 2 700 euros. 77% des candidats ont été financés dans le cadre d'une formation et 23% pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 25 et 44 ans représentent 53% des projets soutenus. Son action continue à être reconnue par les quelque 75 entreprises partenaires donatrices.

#### Le foyer Jean-Bosco

Pour donner un lieu à la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres (photo ci-dessus), bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Elle dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées



principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour de jeunes malades et des personnes âgées. Cette année, parmi les 135 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des Antilles. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.

#### Mécénat : un engagement prioritaire pour soutenir la jeunesse

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe Bolloré met en œuvre une nouvelle politique de mécénat. Fondée sur la volonté de coordonner des projets d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales en Europe et à l'international, elle encourage ses filiales et ses salariés

à s'impliquer dans les projets de solidarité pour améliorer la situation économique et sociale des jeunes et pour répondre efficacement à des actions de santé humanitaire. Le Groupe Bolloré verse chaque année plus de 2 millions d'euros à des associations œuvrant principalement dans les domaines de l'éducation et de la santé. L'engagement solidaire du Groupe Bolloré repose sur quatre principes directeurs :

- > Le Groupe s'engage à soutenir en priorité la jeunesse.
- > Chaque projet nouveau ou reconduit est soumis désormais à des critères d'éligibilité, comme toute action de solidarité engageant le Groupe.
- > L'implication des collaboratrices et des collaborateurs est encouragée, leur donnant l'occasion de valoriser leurs compétences et d'apporter leur savoir-faire aux projets soutenus.
- > Le Groupe entend apporter un soutien financier, technique et humain efficace à des projets sur tous les continents et souhaite s'engager sur des partenariats de long terme et de qualité qui visent l'innovation sociale. —

---

# Bolloré

Rapport financier annuel 2017

---

# 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>	<b>51</b>
Analyse des risques, risques spécifiques aux activités, risques juridiques, assurances	51
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	<b>63</b>
Histoire et évolution de la société	63
Investissements réalisés au cours des périodes présentées	65
<b>6. Aperçu des activités</b>	<b>67</b>
<b>7. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe</b>	<b>74</b>
Description, principales filiales	75
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>75</b>
Immobilisations corporelles	75
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>76</b>
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>78</b>
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>78</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>80</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>80</b>
<b>14. Organes d'administration et Direction générale</b>	<b>81</b>
Information sur les organes d'administration et de direction	81
<b>15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux</b>	<b>99</b>
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	<b>106</b>
<b>17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré</b>	<b>109</b>
<b>18. Principaux actionnaires</b>	<b>153</b>
<b>19. Opérations avec les apparentés</b>	<b>154</b>



<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	<b>154</b>
Informations incluses par référence	154
Informations financières pro forma	154
États financiers consolidés au 31 décembre 2017	155
Comptes annuels au 31 décembre 2017	249
Politique de distribution des dividendes	269
<b>21. Informations complémentaires</b>	<b>273</b>
Informations relatives au capital, actes constitutifs et statuts	273
<b>22. Contrats importants</b>	<b>279</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>279</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>279</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>279</b>
<b>Annexes</b>	<b>281</b>
Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	282
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	283
Table de concordance au regard des rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004	284
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	286
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	295
Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2018	297
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire	297
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2018	299
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2018	302
Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2018	303
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2018	303
Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	304

## 1. Personnes responsables

### 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, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans le présent document de référence (dont la table de concordance figurant en annexe de ce document de référence indique le contenu) 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. »

Puteaux, le 26 avril 2018  
Vincent Bolloré

### 2. Noms des contrôleurs légaux

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

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

##### Représenté par Jean Paul Séguret

Première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 28 juin 1990.  
Renouvellements : Assemblées générales ordinaires des 12 juin 1996, 6 juin 2002, 5 juin 2008 et 5 juin 2014.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

AEG Finances – Audit Expertise Gestion  
29, rue du Pont  
92200 Neuilly-sur-Seine

##### Représenté par Jean-François Baloteaud

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.  
Renouvellement : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

CISANE  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Institut de Gestion et d'Expertise Comptable – IGEC  
3, rue Léon-Jost  
75017 Paris

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013.  
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### 3. Informations financières sélectionnées

## 3. Informations financières sélectionnées

#### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Chiffre d'affaires	18 325	10 076	10 824
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	151	42	22
Résultat opérationnel	1 124	627	701
Résultat financier	119	164	187
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115	20	104
Impôts	723	(224)	(265)
Résultat net des activités abandonnées			
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 081</b>	<b>588</b>	<b>727</b>
Dont part du Groupe	699	440	564

#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(par activité, en millions d'euros)	2017	2016	2015
Transport et logistique <sup>(1)</sup>	491	490	569
Logistique pétrolière	36	54	37
Communication (Vivendi, Havas, médias, télécoms)	790	282	255
Stockage d'électricité et solutions	(165)	(168)	(126)
Autres (actifs agricoles, holdings) <sup>(1)</sup>	(28)	(31)	(34)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 124</b>	<b>627</b>	<b>701</b>

(1) Avant redevance de marques.

#### BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres	31 858	10 281	11 285
Capitaux propres part du Groupe	10 512	8 915	9 947
Endettement net	4 841	4 259	4 281
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés <sup>(1)(2)</sup>	7 432	4 553	4 977

(1) Prenant en compte l'impact du financement sur titres Vivendi et des options d'achat Vivendi au 31 décembre 2016.

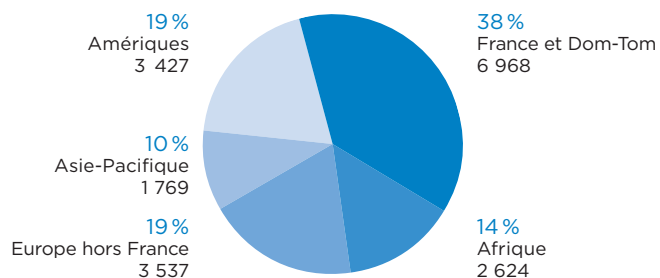
(2) Hors titre du Groupe (voir page 71).

### 3. Informations financières sélectionnées

#### Répartition du chiffre d'affaires 2017

##### PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)

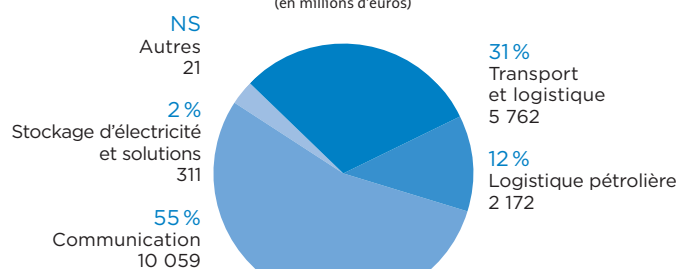


TOTAL : 18 325

#### Répartition du chiffre d'affaires 2017

##### CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ

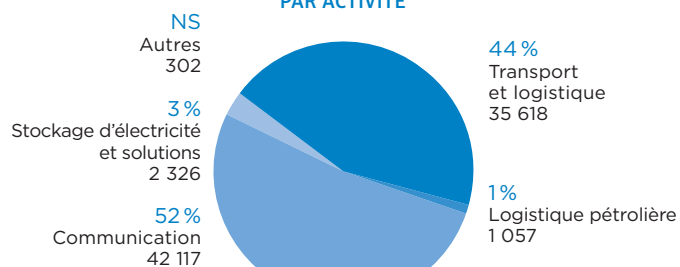
(en millions d'euros)



TOTAL : 18 325

#### Répartition des effectifs au 31 décembre 2017

##### PAR ACTIVITÉ



TOTAL : 81 420



## 4. Facteurs de risque

### 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 actionariat lui permet de mener une politique d'investissements à long terme garantissant sa pérennité face aux différents aléas des marchés mondiaux. Les risques spécifiques aux activités sont présentés au paragraphe 4.2 « Risques spécifiques aux activités ».

#### 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 9 435,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, 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 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux comptes consolidés [20.3]).

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

Au 31 décembre 2017, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 5 055,6 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2017, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 89,5 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et sur les capitaux propres consolidés, dont 23,1 millions d'euros concernant les titres Financière de l'Odet et 27,7 millions d'euros au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Financière de l'Odet, sont donc également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux comptes consolidés [20.3]). Au 31 décembre 2017, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 785,0 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 sur les goodwill

Les états financiers du Groupe comprennent des écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevant à 14 460 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit 25,7 % du total de l'actif consolidé du Groupe) et à 3 006 millions d'euros au 31 décembre 2016 (soit 13,3 % de l'actif consolidé du Groupe). Les principaux *goodwill* portent sur Vivendi (13 405 millions d'euros) suite à l'intégration globale de Vivendi au 26 avril 2017 et concernent principalement Universal Music Group pour 7 372,8 millions d'euros, groupe Canal+ pour 3 198,3 millions d'euros et Havas pour 1 939,2 millions d'euros.

Conformément aux normes en vigueur, les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte 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. Au 31 décembre 2017, aucune dépréciation n'est apparue nécessaire. Une analyse de sensibilité a été réalisée, aucun des principaux *goodwill* du Groupe ne serait affecté par une variation raisonnable des hypothèses clés (voir note 6.1 – *Goodwill* des notes annexes aux états financiers).

##### 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 2017, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 4 849 millions d'euros (dont le groupe Havas pour 510 millions d'euros et 2 000 millions d'euros pour Vivendi). 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.

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2017 sont la ligne de crédit revolving de 1 100 millions d'euros, non tirée, à échéance 2019 et le crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2021. Elles sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75.

Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 milliards d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2017.

Cette ligne de crédit bancaire contient des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui lui imposent certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opération de fusion. En outre, son maintien est soumis au respect du ratio financier calculé semestriellement : endettement financier net sur EBITDA sur douze mois glissants qui doit être au maximum de trois pendant la durée de l'emprunt. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner le remboursement anticipé du crédit s'il était tiré ou son annulation. Au 31 décembre 2017, Vivendi respectait ce ratio financier.

En outre, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2017, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 150 millions d'euros à échéance 2018, 330 millions d'euros à échéance 2020 et 30 millions d'euros à échéance 2021. Certaines de ces lignes de crédit sont soumises au respect de ratios financiers de type levier (dette nette sur EBITDA) et/ou couverture de service de la dette.

Les obligations émises par Bolloré en 2012 (170 millions d'euros à échéance 2019), en 2015 (450 millions d'euros à échéance 2021) et en 2017 (500 millions d'euros à échéance 2022) sont soumises aux clauses habituelles de cas de défaut, de limitations des sûretés et de changement de contrôle mais à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.

Les obligations émises par le groupe Havas en 2013 (100 millions d'euros à échéance 2018) et en 2015 (400 millions d'euros à échéance 2020) ne sont également soumises à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier mais contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle.

Les obligations émises par Vivendi contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (negative pledge) et en matière de rang (clause de pari-passu). En outre, les emprunts obligataires émis par Vivendi contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

La notation de Vivendi au 12 février 2018, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette long terme corporate	BBB	Stable
	Dette senior non garantie (unsecured)	BBB	Stable
Moody's	Dette long terme senior non garantie (unsecured)	Baa2	Stable

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 2017, comme ils l'étaient au 31 décembre 2016 (voir note 7.5 – Endettement financier).

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2017 inclut 120 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Bolloré SA dans le cadre d'un programme de 3 300 millions d'euros au maximum (dont le groupe Havas pour 400 millions d'euros et Vivendi pour 2 000 millions d'euros) et 186 millions d'euros de mobilisations de créances.

## 4. Facteurs de risque

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

Année 2018	5 %
Année 2019	18 %
Année 2020	16 %
Année 2021	34 %
Année 2022	10 %
Année 2023	5 %
Au-delà de 2024	12 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

Les excédents de trésorerie sont placés de façon prudente dans des produits liquides à faible risque auprès de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit élevée.

### Risque de taux

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 peut décider 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 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux comptes consolidés (20.3) décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2017, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 72 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de +1 %, l'impact annuel sur le coup de la dette brute serait de –22,9 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

En ce qui concerne l'endettement net, la position à taux variable est placeuse et bénéficierait donc d'une hausse des taux.

### 4.2. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

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.

Vivendi procède également à une revue régulière des facteurs de risque qui sont présentés à son Comité d'audit. Le Comité des risques et vigilance de Vivendi apprécie également l'adéquation des procédures internes mises en place au regard des risques potentiels.

#### PRINCIPAUX RISQUES RÉSULTANT DE CETTE DÉMARCHE

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

Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent plus de 43 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, le Groupe intervient principalement comme intermédiaire ce qui lui confère la capacité de répercuter en grande partie les variations de prix à ses clients. De ce fait, l'évolution du chiffre d'affaires de ces métiers peut être notablement impactée par les fluctuations des taux de fret ou des prix des produits pétroliers sans une incidence aussi significative sur leurs résultats.

En ce qui concerne la logistique pétrolière, son exposition au prix des produits pétroliers se limite donc pour l'essentiel à son stock qui est néanmoins en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Dans les métiers d'opérateurs de terminaux portuaires ou de concessions ferroviaires, les résultats de ces activités peuvent être influencés par l'évolution de l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe intervient. Certains pays, notamment en Afrique, peuvent présenter une exposition marquée de leur économie aux prix du pétrole ou de certaines matières premières. Toutefois, ce risque est limité par l'importante diversité de ses implantations géographiques en Afrique, où le Groupe intervient dans 46 pays.

##### 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.

##### 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 connaîtrait 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, 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 » souscrite auprès d'AXA Corporate Solutions et réassurée auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux, à concurrence de 75 millions d'euros par an, avec pour certains risques des sous-limites de couverture de 10 ou 30 millions d'euros par événement.

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.

##### Risque sanitaire

De par sa présence en Afrique, le Groupe est exposé aux risques liés à Ebola. L'épidémie n'ayant touché principalement que trois pays (Sierra Leone, Guinée et Liberia), qui représentent moins de 5 % de son chiffre d'affaires réalisé en

## 4. Facteurs de risque

Afrique, elle n'a pas eu de réelle incidence sur le Groupe. Le Groupe a néanmoins pris de nombreuses mesures sanitaires, dès début 2014, qui restent à ce jour en vigueur.

### 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 6.4 des notes annexes des états financiers consolidés (20.3.).

### Risques propres aux réseaux d'autopartage (Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy)

Les contrats de service d'autopartage pourraient présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnements... Les premières années d'exploitation du contrat Autolib', remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011, mettent en évidence que les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale, ce que ne démentent pas à ce jour les autres services d'autopartage en vigueur à Lyon, Bordeaux et Indianapolis. De plus, en ce qui concerne Autolib', 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'entrepôt 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 (IMGD). 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'activité très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble. Dans le transport et la logistique (31 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la com-

mission 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 présentés dans la note 5.6 – Clients et autres débiteurs des notes annexes des états financiers consolidés (20.3.).

### Risques liés au secteur de la communication

Ce secteur comprend pour l'essentiel, Vivendi et ses filiales, les risques spécifiques encourus par les filiales de Vivendi comprennent notamment :

- les risques liés à la piraterie et à la contrefaçon ;
- les risques liés aux infrastructures, aux plateformes de services et à la protection des données ;
- les risques liés à l'intensification de la concurrence commerciale et technique ;
- les risques liés à l'absence de succès commercial des enregistrements musicaux, des films, des jeux vidéo et des contenus produits, édités ou distribués ;
- les risques liés aux talents.

Ils sont détaillés plus amplement dans le document de référence de Vivendi 2017 en pages 42 et 43.

### Risques liés aux cours des matières premières

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

- énergie (pétrole) ;
- autres actifs agricoles ;
- 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 est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notablement 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 produits adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2017, les ventes à terme de produits s'élevaient à 61,7 millions d'euros et les achats à terme à 60,1 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élevaient à 3 300 tonnes pour 1,7 million 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 2017.

Le Groupe est un actionnaire minoritaire du groupe Socfin, qui exploite des plantations de palmiers à huile et d'hévéas. Les résultats de ce groupe sont impactés par l'évolution des cours de l'huile de palme et du caoutchouc.

Toutefois, même dans un contexte de baisse des cours, le fait que certaines productions soient réalisées dans des pays où les cours sont fixés par les États (Cameroun, Nigeria...) conjugué aux efforts d'amélioration des performances opérationnelles permet de réduire sensiblement les impacts.

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 soumise à un risque en matière d'approvisionnement. Elle 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 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 ces risques. Des informations plus détaillées concernant les salariés sont fournies page 136.

## 4. Facteurs de risque

### Risques environnementaux (Logistique pétrolière, Stockage d'électricité et solutions, Autres actifs agricoles)

Les risques industriels recensés par la cartographie font l'objet d'un suivi extrêmement détaillé, permettant d'anticiper et d'entreprendre les actions préventives nécessaires. Le tableau des risques industriels et liés à l'environnement ci-dessous fait état des mesures mises en œuvre par les divisions dans ce domaine.

#### Tableau des risques industriels et liés à l'environnement

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Films plastiques, Blue Solutions – Blue Applications</b>	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines. Mise en place de rétention dans les stockages, surveillance des déshuileurs des parkings.
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source. Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, etc.) et traitement des déchets dangereux (produits chimiques, solvants...) par des sociétés spécialisées. Nouvelle unité de regranulation de chutes de film d'emballage pour recycler la matière et réduire la quantité de déchets (mise en service en octobre 2016).
Films, batteries, supercapacités, bus : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu. Extinction automatique sprinkler ou gaz. Tests d'inflammabilité des produits. Remplacement des anciennes installations incendie du site d'Odet. Les trois sites sont désormais classés bon ou très bon par les assureurs. Compléments de réserve incendie pour les bâtiments de production et de stockage Bluebus.
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres conformément à la directive Atex. Traitement des rejets atmosphériques par oxydation catalytique avec un très bon fonctionnement depuis 2014, y compris sur la nouvelle ligne installée en 2017.
Transformateur haute tension : risque incendie ou de perte d'exploitation sur casse mécanique	Détection incendie et détection gaz. Doublement des installations. Rétention pour les huiles. Test de basculement d'un transformateur à l'autre effectué avec succès en 2015, 2016 et 2017.
Batteries pour véhicules électriques	Tests de sécurité en condition d'utilisation abusive. Partenariat avec les pompiers de Paris. Partenariat pour le recyclage. Essais semi-industriels réalisés en 2017 (10 tonnes traitées). Premier test effectué dans le cadre de l'application bus avec plusieurs packs.
Batteries pour applications stationnaires	Modélisation des effets d'incendie en cas d'accident majeur. Démonstrateur mis en service en 2015 pour être opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2016 avec utilisation en écrêtage de pic de consommation et modélisation d'effacement.
Analyse de cycle de vie pour les différentes applications	Analyse de cycle de vie effectuée sur l'application Bluebus et Bluetram en version 6 mètres, en véhicule en autopartage et en application stationnaire. Lancement de l'ACV du Bluebus 12 mètres en décembre 2017.
Incendie de bus électrique en usine ou en charge client	Modélisation de feu de bus en collaboration avec CNPP et RATP. Charge des bus en extérieur ou en bâtiment équipé d'extinction automatique.
<b>Terminaux et systèmes spécialisés</b>	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) confiés, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets. Au regard des articles R. 543-195 et suivants du Code de l'environnement, IER et Automatic Systems sont enregistrées auprès de l'ADEME au titre de la responsabilité élargie de producteur et adhèrent à un éco-organisme agréé par l'État auprès duquel ils versent une contribution financière.



## 4. Facteurs de risque

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Logistique pétrolière</b>	
Stockages d'hydrocarbures	<p>Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour les sites classés.</p> <p>ICPE : 110 sites.</p> <p>Poursuite du suivi environnemental de douze sites en exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– suivi des nappes phréatiques à intervalles réguliers ;</li> <li>– contrôle des eaux de rejets en sortie de séparateurs, analyses piézométriques.</li> </ul> <p>Mise en place de jaugeage électronique sur quatre sites.</p> <p>Obtention de la certification 14001 sur deux sites en juillet 2016.</p>
Consommation de carburant des véhicules-citernes	<p>Renouvellement en continu de la flotte de véhicules pétroliers : 18 véhicules pétroliers neufs acquis, dont les moteurs sont à la norme Euro 6, équipés de boîtes de vitesse automatiques. En contrepartie, 22 véhicules, âgés de plus de dix ans, ont été enlevés du parc.</p> <p>60 journées de formation à la conduite économique.</p>
Risque de fuites des installations : surveillance du pipeline SFDM, oléoduc Donges-Melun-Metz long de 627 km	<p>Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes.</p> <p>Télésurveillance en continu 24 heures sur 24.</p> <p>Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne.</p> <p>Mise en place et respect des procédures Seveso.</p> <p>Surveillance de la ligne par avion deux fois par mois.</p> <p>Renfort de la sécurité sur les sites par des rondes.</p> <p>Importants travaux de mise en conformité des stockages d'hydrocarbures (automatisation de la défense incendie, étanchéité des réservoirs semi-enterrés et des couronnes de bacs, etc.).</p> <p>Passage de racler instrumenté de dernière génération pour le contrôle de l'état du pipeline.</p> <p>Obtention de la certification 14001 en décembre 2015. Permet, entre autres, une parfaite analyse environnementale de SFDM.</p> <p>Obtention de la certification 50001 en décembre 2015 concernant l'efficacité énergétique.</p>
<b>Logistique internationale</b>	
Impact santé et sécurité au travail	<p>Mise en place d'un système global HSE de gestion et de conception d'entrepôts et bases logistiques.</p> <p>Lancement d'une campagne de formation « La sécurité pour tous » auprès de tous les Directeurs de site, responsables d'entrepôt et QHSE (plus de 700 managers formés).</p> <p>Existence de plans d'amélioration, suite à l'évaluation des risques professionnels, aux analyses des accidents et des Incidents, à l'état de veille réglementaire.</p> <p>Gestion des entreprises extérieures/sous-traitants intervenant sur les sites.</p> <p>Suivi des équipements, installations (vérifications périodiques, maintenance...).</p> <p>Audits et inspections santé et sécurité visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des sites.</p> <p>Renforcement des actions HSE proactives (formation, informations, sensibilisation, réunions).</p> <p>Publication semestrielle d'une newsletter « QHSE Insight ».</p> <p>Amélioration continue du système de management santé et sécurité.</p> <p>Poursuite de l'intégration de la fonction QHSE comme fonction à part entière dans les activités opérationnelles.</p> <p>Le nombre d'heures de formation/d'induction HSE a augmenté de 15 % en 2017 (comprenant collaborateurs, intérimaires et sous-traitants).</p> <p>Déploiement du système de management intégré au sein de l'organisation (plan triennal).</p>
Impact environnemental	<p>Amélioration continue du système de management environnemental.</p> <p>Audits et inspections environnementaux visant à renforcer la protection de l'environnement par un suivi régulier des sites.</p> <p>Mise en place d'engins électriques à la place d'engins thermiques dès possibilité.</p> <p>Information, sensibilisation du personnel.</p> <p>Réalisation d'exercices d'urgence destinés à tester l'efficacité des moyens humains, matériels et organisationnels.</p> <p>Gestion des déchets par les fournisseurs (déchets banaux, DEEE, déchets dangereux...).</p> <p>Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).</p> <p>Dossiers de demande d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration, dossier de cessation d'activité suivant le cas.</p> <p>Renouvellement de la certification sous le code ICMC pour les activités de transport de cyanure (région Afrique).</p> <p>Déploiement du système de management intégré au sein de l'organisation (plan triennal).</p>

## 4. Facteurs de risque

Risques identifiés	Actions entreprises
Impact transport ou stockage de marchandises dangereuses	<p>Lancement d'une campagne de formation du personnel d'exploitation au transport de marchandises dangereuses (plus de 3 200 personnes formées).</p> <p>Concernant le transport routier, mise en place d'un système d'analyse des risques routiers (« Road Risk Assessment » ou « Road Survey ») et de sélection des camions basée sur une inspection systématique avant chargement.</p> <p>Formation du personnel manutentionnaire sur le stockage de marchandises dangereuses.</p> <p>Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations.</p> <p>Audits et inspections de sites.</p> <p>Le transport du cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI).</p> <p>Poursuite de l'amélioration des procédés de stockage des marchandises dangereuses : gestion des marchandises incompatibles, acquisition de bacs de rétention et de kit absorbant...</p> <p>Mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des transporteurs, incluant des engagements QHSE forts et des exigences QHSE à respecter (région Afrique).</p>
<b>Transport et logistique Afrique (ports et concessions ferroviaires)</b>	
Accidents du travail (activités portuaires et ferroviaires)	<p>En ce qui concerne les activités portuaires, formation du personnel administratif, opérateurs et sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité conformément au système de management de la qualité et de la sécurité mis en place et certifiés sur les différentes entités.</p> <p>Le personnel affecté aux opérations du transport de marchandises dangereuses – TMD - a été formé ou recyclé au règlement international maritime du transport de produits (IMDG) et à l'International Ship and Port Facility Security (ISPS) – section Matières dangereuses.</p> <p>Des audits santé, sécurité, environnement (HSE) visant à contrôler et renforcer la prévention des accidents sont réalisés suivant un calendrier annuel et présentés aux organismes de contrôles ou de certification.</p> <p>Les actions de formation Opérations et HSE proactives (formation et informations sécurité – secourisme, lutte contre l'incendie, conduite d'engins de manutention...) sont initiées annuellement en collaboration avec la Direction des ressources humaines et sur la base des besoins exprimés lors des revues de Direction.</p> <p>Concernant les concessions ferroviaires, les réseaux ferrés depuis 2015 bénéficient d'importants investissements en matière de maintenance des voies et/ou de reconstruction de tronçons ou d'infrastructures. Le risque d'accident du travail augmente potentiellement lors de ces opérations spéciales et les réseaux ferrés ont mis en place des cellules d'information et de sensibilisation à la sécurité sur les chantiers pour les collaborateurs et sous-traitants en tant que société responsable. La mise en place du système de management et de la sécurité IRIS (International Railways Industry Standard) depuis 2012 a permis de réduire considérablement le nombre d'accidents/incidents dans les opérations d'exploitation des réseaux et de maintenance. Ainsi, le nombre d'accidents du travail pour les employés a été divisé par trois entre 2013 et 2016, et pour les sous-traitants, le nombre d'accidents/incidents a été divisé par dix sur la même période.</p>

## 4. Facteurs de risque

Risques identifiés	Actions entreprises
Risques portuaires	<p>Les terminaux à conteneurs du Groupe Bolloré sont, comme les autres terminaux de par le monde, sujets à un fort développement commercial dû à la croissance des activités Export et Import. Cela se traduit par des implantations portuaires de plus en plus équipées de portiques de quai, portiques de parc, et matériel de manutention portuaire (Tugs, Reachstackers...) en plus grand nombre, ce qui peut augmenter la probabilité d'accident sans mesures préventives appropriées.</p> <p>Par ailleurs, l'approfondissement sur certains terminaux en eaux profondes des bandes bord à quai pour permettre l'accostage de navires de plus en plus grands augmente le risque de collision entre un navire et un portique de quai.</p> <p>Face à ces évolutions notoires qui permettent d'optimiser nos performances face à la concurrence des autres ports, nos terminaux remettent en cause systématiquement leurs procédures opérationnelles et de sécurité afin de protéger nos actifs, nos personnels opérationnels et nos sous-traitants.</p> <p>Les dispositions relatives aux codes International Maritime Organization (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sont appliquées sur l'ensemble des concessions portuaires. Ces dispositions sont analysées dans leur application chaque année et sur chaque terminal lors des audits diligentés directement par le siège, soit par des organismes agréés indépendants, ou bien par les Coast Guards américains (a minima deux fois par an).</p> <p>Conformément à ces dispositions prioritaires, la division s'est engagée à obtenir le plus haut niveau de sécurité et, quelle que soit sa localisation, chaque entité se doit de respecter le plus haut standard international en matière de sécurité.</p> <p>Des analyses sont réalisées par des organismes indépendants reconnus IMO qui vérifient le respect des exigences du code ISPS, mais aussi effectuent des cartographies des risques en matière de sûreté.</p> <p>La mise en place du Pedestrian Free Yard (PFY) en 2013 sur l'ensemble des concessions portuaires est désormais achevée. Ce plan spécial de sécurité est suivi en interne de chaque entité mais également chaque année lors des revues Qualité Sécurité ISO par un organisme de certification Cofrac.</p> <p>Enfin, et conformément aux processus de management de la sécurité en place, des vérifications périodiques réglementaires sont réalisées sur les équipements et installations et en particulier sur les équipements ou installations soumises à une réglementation spéciale. Chaque audit Corporate donne lieu à une nouvelle cartographie des risques en termes Opérations, Sécurité et Sûreté.</p> <p>Conformément aux dispositions légales et réglementaires de chaque pays où nous sommes implantés, les systèmes de management organisationnels et techniques liés à la sûreté et à l'environnement sont revus périodiquement en collaboration avec chaque État ou autorité portuaire.</p>
Risques ferroviaires	<p>Deux risques majeurs sont retenus au titre de l'exploitation des réseaux ferrés : le déraillement d'un train de voyageurs avec des conséquences pouvant être catastrophiques, le déraillement d'un convoi de transport hydrocarbures avec déversement de produits dangereux (produits hydrocarbures, chimiques) aussi bien dans une agglomération traversée (risque aux populations) que dans une zone dite « naturelle » (impact à l'environnement).</p> <p>Les réseaux ferrés du Groupe ont mis en place et améliorent au quotidien leur système de management de la qualité et de la sécurité ferroviaire et sont depuis 2012 dans une démarche de management IRIS pour les opérations, le transport de marchandises et de passagers ainsi que les opérations de maintenance fixe ou mobile. Sitarail, seul réseau en Afrique à opérer dans ces conditions optimales, a obtenu cette certification IRIS en décembre 2015, renouvelée annuellement.</p>
Santé et sécurité (activités portuaires et ferroviaires)	<p>L'année 2016 a été marquée par la fin de l'épidémie Ebola déclarée deux ans auparavant par l'OMS. De ce fait, chaque entité portuaire a mis fin et en accord avec les autorités de chaque pays aux dispositifs de suivi et de prévention mis en place.</p> <p>Conformément aux dispositions retenues par le Groupe en matière de santé, les collaborateurs et leurs familles, outre les visites médicales obligatoires, sont invités à des séances d'information sur la santé (paludisme, etc.).</p> <p>Pour les réseaux ferrés, des contrôles, plans d'action et audits en matière de préconisations sanitaires sont réalisés à bord des trains et dans les gares (habacles, alimentaire, couchage et accessoires, présence d'infirmiers tout au long du voyage pour les trains grande distance et internationaux).</p> <p>Au regard des zones desservies, les contrôles et procédures de sûreté ont été renforcés dans les trains et gares de dessertes intermédiaires.</p>

## 4. Facteurs de risque

Risques identifiés	Actions entreprises
Rejets et pollutions (activités portuaires et ferroviaires)	Les activités portuaires et ferroviaires génèrent des déchets de toute nature (huiles usagées, filtre moteur, boue de lavage de matériel roulant, rail, tôles...). Les huiles usagées sont traitées et reprises pour recyclage par une société agréée ou un marketeur de renommée mondiale. Le traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) est confié, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets. Concernant plus particulièrement les activités ferroviaires, les rebuts métalliques (rails, tôles, etc.) sont repris et recyclés par des sociétés locales pour export en Asie (transformation...). Depuis cinq années, le suivi des déchets et rejets (solides, liquides, gazeux) font l'objet d'analyses fines afin d'en réduire les impacts directs et indirects. Les résultats sont contrôlés <i>in fine</i> par une société indépendante spécialisée en la matière (Commissaires aux comptes).
Gestion des matières dangereuses (activités portuaires)	La réception et la livraison de produits classés dangereux (ex. : cyanure) sur les terminaux portuaires sont effectuées dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI), du Code international du transport des matières dangereuses ou bien des dispositions particulières propres à chaque État. Le transport de matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions des règlements internationaux, tels le règlement international maritime du transport de produits (IMDG). L'ensemble des personnels affectés à ces opérations spéciales a été sensibilisé à ces différentes réglementations. Par ailleurs, la division est en parfaite conformité avec les dispositions de l'International Ship and Port Facility Security (ISPS), chapitre Matières dangereuses, et le code International Labour Organization (Safety and Health in Ports).
<b>Actifs agricoles</b>	
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation de produits chimiques	Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une agriculture raisonnée. Dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires, substitution des produits de désinfection des sols par la pratique de jachères longues. Utilisation exclusive d'engrais organiques.
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejet des effluents d'usine	Station de traitement des eaux de lavage.

### Risque devises

Pour le Groupe Bolloré, la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (47 % en euros, 16 % en dollars américains, 8 % en francs CFA, 5 % en livres sterling et moins de 3 % pour toutes les 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 ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SA et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.

Au niveau de Bolloré SA, chaque filiale déclare chaque fin de mois ses positions en devises à couvrir à la Direction de la trésorerie qui pourra réaliser une opération de couverture de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois, d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement (par exemple pour un charter, un marché, ou l'achat de portiques portuaires).

Bolloré Energy, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché.

En ce qui concerne le groupe Vivendi, la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2017 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2017 pour le Groupe à 26,6 millions d'euros, soit 2,4 % du résultat opérationnel de l'année (+0,1 million d'euros en 2016, soit 0 % du résultat opérationnel de l'année) ; le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change opérationnel.

### 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. 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.

Risques juridiques liés aux concessions portuaires du Togo et en Guinée : se référer aux communiqués, datés du 24 avril 2018, diffusés l'avant veille du dépôt de ce présent document de référence et disponible sur le site de Bolloré [www.bolloré.com](http://www.bolloré.com).

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 Bolloré.

Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels Vivendi est impliqué font l'objet d'une description dans la note 10.2 de l'annexe aux états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017.



## 4. Facteurs de risque

### 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, ferroviaires et de terminaux portuaires. Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes, ferroviaires 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 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/transporteur, 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'insuffisance des polices ci-dessus.

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

#### RISQUES CYBER

Depuis fin 2014, le Groupe bénéficie également d'une couverture ayant pour objet de garantir les conséquences des risques liés aux systèmes d'information du Groupe.

Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan, et les plafonds 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.

### 4.5. 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 sys-

tèmes 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 définitions 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;

## 4. Facteurs de risque

- 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 statutaires 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 risque » 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.

## 4. Facteurs de risque

### 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) 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 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 en grande partie centralisée chez Bolloré SA et Vivendi SA au niveau du Groupe par les filiales qui leurs sont rattachées directement.

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 Lithium Métal Polymère (LMP®) 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-avant au paragraphe « Comités spécialisés ».

## 4. Facteurs de risque

### 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, fondé 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 opérationnels, 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 2014), représenté par Jean Paul Séguret, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013), représenté par Jean-François Baloteaud.

### 4.6. 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 ICMI » sont largement communiquées aux clients et prospects à leurs demandes.

### LISTE D'INITIÉS

Conformément aux dispositions du règlement européen n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement MAR) et celles du guide de l'AMF en date du 26 octobre 2016 sur l'information permanente et la gestion de l'information réglementée, le Groupe Bolloré 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

Les procédures de contrôle interne mises en place dans le cadre du Groupe Bolloré couvre l'ensemble de Bolloré SA et de ses filiales consolidées. Dans le cadre de croissance externe, en complément des procédures internes déjà existantes au sein des sociétés concernées, l'harmonisation des procédures et le déploiement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques sont réalisés de manière progressive.

### CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel informatique ont été poursuivis sur l'exercice.



## 5. Informations concernant l'émetteur

### 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, SUCCURSALES, 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).

La société dispose de deux établissements secondaires, l'un à Cascadec, 29390 Scaer, l'autre à Paris, 12, avenue Paul-Doumer (75116).

##### 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'armateur 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 à 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 de 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.

## 5. Informations concernant l'émetteur

**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.

**2013** : obtention de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, du Terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan en Côte d'Ivoire et du Terminal roulier de Dakar au Sénégal. Acquisition de PMF – Petroplus-Marketing France par la division Logistique pétrolière. Sortie de la cote de Plantations des Terres Rouges dont le Groupe Bolloré détient désormais 100 %. Introduction en Bourse de Blue Solutions sur NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.

**2014** : cession de SAFA qui détenait une plantation au Cameroun (SAFACAM), contre une participation de 9 % dans Socfinaf. Lancement d'une offre publique d'échange sur Havas. Cession en juillet 2014 de 16 % d'Euro Media Group. Cession de la participation de 14 % dans Harris Interactive, dans le cadre de l'offre lancée par Nielsen en février 2014. Inauguration de l'usine Bluetram en Bretagne. Expérimentation du système d'autopartage d'Indianapolis (États-Unis), Blueindy. Gains des appels d'offres de Londres pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge et de la RATP pour la livraison de bus de 6 mètres et de 12 mètres.

**2015** : montée à 14,4 % au capital de Vivendi. Succès de l'offre publique d'échange sur Havas avec une montée à 82,5 %, suivi d'un placement de 22,5 % afin de maintenir la liquidité des titres, ramenant la détention à 60 % du capital. Obtention des concessions portuaires de Kribi au Cameroun, de Dili en Timor

oriental et de Varreux en Haïti. Lancement du service d'autopartage électrique Blueindy, à Indianapolis (États-Unis). Inauguration de la nouvelle usine de Bluetram. Présentation du bus électrique 12 mètres. Partenariat avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser l'E-Mehari.

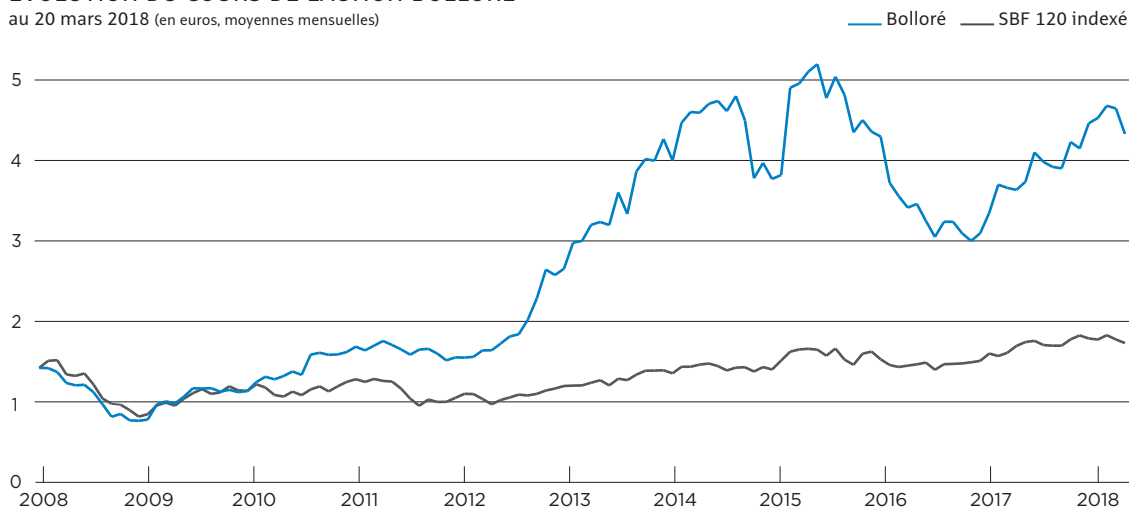
**2016** : inauguration de l'usine de fabrication de bus, ligne 12 mètres, le 15 janvier 2016. Inauguration du service d'autopartage électrique à Turin en Italie, le 18 mars 2016. Franchissement des seuils de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi, le 7 octobre 2016 et mise en équivalence de Vivendi à compter de cette date.

**2017** : 195 ans du Groupe Bolloré. Intégration globale de Vivendi à compter du 26 avril 2017. Acquisition par Vivendi de la participation majoritaire du Groupe Bolloré de 59,2 % dans Havas, suivie d'une OPAS sur le solde du capital de Havas, d'une offre publique de retrait et d'un retrait obligatoire, permettant à Vivendi de détenir 100 % du capital de Havas. Finalisation de l'OPAS Bolloré sur Blue Solutions, avec l'acquisition de 7,6 % du capital de Blue Solutions. Cession de la participation d'environ de 10 % dans Gaumont dans le cadre de l'offre publique de rachat. Obtention de la concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi au Cameroun. Reprise partielle des actifs de Necotrans. Inauguration du nouveau terminal polyvalent d'Owendo, au Gabon, où le Groupe Bolloré sera l'opérateur exclusif de l'activité Conteneur.

**2018** : renforcement dans le capital de Vivendi, à travers l'exercice d'options et de nouvelles acquisitions d'actions portant la participation à 20,63 % du capital et à 29,67 % des voix. Opération de couverture de la participation de Vivendi de 11 % dans le capital de Fnac-Darty sur la base d'un prix de 91 euros par action. Cession par Vivendi de la totalité de la participation de 27,27 % dans Ubisoft.

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION BOLLORÉ

au 20 mars 2018 (en euros, moyennes mensuelles)



**x 3,0**  
PERF. / 10 ANS

**19%**  
PERF. / 1 AN

**22%**  
PERF. / 10 ANS

**2%**  
PERF. / 1 AN

## 5. Informations concernant l'émetteur

### ÉVOLUTION DU TITRE BOLLORÉ SUR 18 MOIS

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Septembre 2016	3,11	3,28	3,01	49 302 153	153 487
Octobre 2016	3,04	3,13	2,98	37 440 941	113 796
Novembre 2016	2,92	3,11	2,76	64 850 624	189 589
Décembre 2016	3,27	3,37	3,05	43 487 237	141 388
Janvier 2017	3,63	3,91	3,34	41 261 172	149 926
Février 2017	3,69	3,77	3,56	27 387 408	100 880
Mars 2017	3,55	3,66	3,36	39 927 594	141 063
Avril 2017	3,61	3,75	3,46	26 163 130	94 424
Mai 2017	3,99	4,23	3,72	42 678 199	170 494
Juin 2017	4,09	4,19	3,98	30 647 442	125 175
Juillet 2017	3,98	4,08	3,88	22 530 441	89 604
Août 2017	3,90	4,03	3,71	26 549 730	103 595
Septembre 2017	4,15	4,28	3,91	37 560 282	155 522
Octobre 2017	4,10	4,26	3,90	30 954 529	126 860
Novembre 2017	4,22	4,49	3,89	38 720 222	164 042
Décembre 2017	4,49	4,59	4,38	25 127 174	112 811
Janvier 2018	4,67	4,80	4,50	27 426 111	128 206
Février 2018	4,48	4,72	4,24	36 980 375	165 377

## 5.2. INVESTISSEMENTS

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

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Investissements financiers	1 847	60	2 539
Investissements industriels	1 072	658	771
<b>INVESTISSEMENTS TOTAUX (NETS DES CESSIONS)</b>	<b>2 919</b>	<b>718</b>	<b>3 310</b>

#### 5.2.1.1. Investissements financiers

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS DES CESSIONS)</b>	<b>1 847</b>	<b>60</b>	<b>2 539</b>

L'exercice 2017 a été marqué par l'acquisition par Vivendi des 59,2% du capital de Havas détenu par le Groupe Bolloré pour 2 317 millions d'euros (neutre aux bornes du Groupe Bolloré), puis l'achat des minoritaires de Havas pour 1 601 millions d'euros. Vivendi a également fait l'acquisition sur 2017 de titres Ubisoft et de la participation résiduelle dans Dailymotion (10%). Le Groupe Bolloré a cédé sa participation dans Gaumont dans le cadre de l'OPRA lancée par la société et a finalisé l'OPAS de Bolloré sur Blue Solutions qui a abouti à l'acquisition de 7,6% de Blue Solutions pour 37 millions d'euros.

Concernant l'activité Transport et logistique, le Groupe a repris une partie des actifs de Necotrans (certaines activités logistiques en Afrique, des participations minoritaires dans les terminaux exploités par le Groupe, les terminaux de Brazzaville et de Lomé) et a réalisé des acquisitions ciblées afin de développer comme en Arabie Saoudite ou au Danemark.

L'exercice 2016 a été marqué par le renforcement de la participation du Groupe dans Vivendi. Suite au dénouement anticipé en espèce de l'opération de couverture et du financement portant sur 34 millions d'actions (2,6% du capital). Le Groupe a emprunté 34,7 millions d'actions (2,7% du capital) et a acheté des options d'achat lui permettant d'acquérir à tout moment 34,7 millions d'actions (2,7% du capital) jusqu'au 25 juin 2019. À la suite de ces opérations, le Groupe a franchi les seuils de 20% du capital et des droits de vote de Vivendi. Par ailleurs,

le Groupe a acquis pour 5,2 millions d'euros en 2016 des actions Mediobanca portant sa détention à 8%.

Concernant l'activité Transport et logistique, le Groupe s'est renforcé dans différentes filiales en acquérant des intérêts minoritaires au Gabon, au Ghana, au Liban.

Blue Solutions, via sa filiale au Canada, a fait l'acquisition de Capacitor Sciences, start-up américaine spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'électricité dans le but d'améliorer substantiellement les performances des batteries LMP® (densité, cyclabilité et vitesse de charge).

Au cours de l'exercice 2016, le groupe Havas a réalisé plusieurs acquisitions pour un total de l'ordre de 39 millions d'euros et a notamment acquis 100% de Target Media and Communications Group au Royaume-Uni, groupe composé de 8 entités offrant des services pluridisciplinaires notamment dans le média planning et les achats d'espace, la recherche, les médias sociaux, le programmatique, le marketing, les relations presse, la publicité et la production de contenus créatifs ; 100% de Lemz, une agence hollandaise de « full service » alliant à la fois publicité, relations presse, digital et technologie pour concevoir des campagnes riches de sens et mettre la créativité au service d'un monde meilleur ; 100% de TP1, agence de communication digitale basée à Montréal, reconnue pour son expertise stratégique en marketing et communication et son engagement envers les expériences utilisateurs, les technologies ouvertes et l'accessibilité au Web ; et 100%

## 5. Informations concernant l'émetteur

de Beebop Media AG, agence basée à Hambourg et spécialisée dans les médias sociaux et dans le « ambient advertising ».

L'exercice 2015 a été marqué par l'acquisition sur le marché de titres Vivendi permettant de porter la participation du Groupe de 5,1% à 14,4% pour un investissement net de 2 877 millions d'euros. Le Groupe a également réalisé une offre publique d'échange sur Havas lui permettant de détenir 82,5% du capital.

Cette opération a été suivie d'un placement privé de 22,5% du capital de Havas pour un montant net de 590 millions d'euros, le Groupe souhaitant maintenir la liquidité du titre et un flottant significatif. Enfin, le Groupe a acquis pour 38,9 millions d'euros d'actions Mediobanca portant sa détention à 7,9% du capital au 31 décembre 2015.

Concernant l'activité Transport et logistique, le Groupe a acquis 25% du terminal de Monrovia (Liberia) et s'est renforcé dans différentes filiales en acquérant des intérêts minoritaires en Sierra Leone, en Allemagne et en France.

En 2015, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences représentant un investissement total de l'ordre de 80 millions d'euros. Ces acquisitions ciblées renforcent Havas dans le domaine du digital, de la technologie et de la création. Les principales acquisitions sont : le groupe FullSix, l'un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe avec plus de 600 collaborateurs basés en France, au Portugal, en Grande-Bretagne, en Espagne, aux États-Unis et en Italie, Symbiotix, agence américaine de communication et de marketing médical, Plastic Mobile, agence reconnue pour son expertise mobile basée au Canada.

### 5.2.1.2. Investissements industriels

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Transport et logistique	388	339	417
Logistique pétrolière	64	18	21
Stockage d'électricité et solutions	146	192	237
Communication	462	95	71
Autres	12	14	25
<b>INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>1 072</b>	<b>658</b>	<b>771</b>

Les investissements industriels 2017 sont en augmentation de 63% par rapport à 2016 avec l'intégration de Vivendi. Dans le secteur du transport et de la logistique cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements dans les infrastructures portuaires (en particulier au Gabon avec le rachat des infrastructures et équipements à GSEZ, l'extension du port en Sierra Leone) et les équipements de manutention (Abidjan Terminal, DIT, TICT et Togo) en Afrique, de nombreux investissements en logistique d'entrepôt, ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. La logistique pétrolière maintient un niveau d'investissement élevé avec la remise en état du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité, les investissements en matière de R&D sur la batterie ont fortement progressé en 2017 notamment avec l'intégration de Capacitor Sciences fin 2016. Par ailleurs, la poursuite des investissements pour le développement de nouveaux services d'autopartage s'effectue à un rythme moins soutenu que sur les exercices précédents. Enfin, l'activité Films plastiques a augmenté ses investissements dans les capacités de production avec l'acquisition d'une nouvelle ligne de production. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par Vivendi (contenus chez UMG et Canal+) et Havas. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels et la mise en place de l'irrigation sur les fermes aux États-Unis qui sont en phase de transformation en oliveraie, et divers travaux de rénovation immobilière.

Les investissements industriels 2016 restent à un niveau élevé mais en retrait par rapport à l'année 2015 suite à l'arrêt du projet ferroviaire Bénirail. Dans le secteur du transport et de la logistique cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements dans les concessions portuaires en Afrique (en particulier au Congo, au Togo ainsi qu'au Bénin), de nombreux investissements en logistique d'entrepôt (Le Havre, Roissy, Montréal...), ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. La logistique pétrolière maintient un niveau d'investissement élevé avec la remise en état du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité l'investissement progresse avec les développements de notre activité de bus électrique, de nos projets d'autopartage et nos applications stationnaires. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par le groupe Havas et par la société Wifirst spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil dans les résidences étudiantes, les hôtels, les campings et collectivités. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels et la mise en place de l'irrigation sur les fermes aux États-Unis qui sont en phase de transformation en oliveraies, et divers travaux de rénovation immobilière en région parisienne et à Londres.

En 2015, les investissements industriels progressent de 25% par rapport à 2014. Dans le secteur Transport et logistique, cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements réalisés dans le domaine ferroviaire en Afrique de l'Ouest, notamment au Niger et au Bénin, ainsi que dans les développements visant à améliorer la performance des concessions portuaires en Afrique – au Congo, en Guinée-Conakry, au Togo ainsi qu'au Bénin – et celle des infrastructures logistiques notamment à Roissy. La progression des investissements réalisés dans la logistique pétrolière concerne essentiellement l'acquisition du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité l'investissement progresse avec les développements de notre activité de bus électrique, de nos projets d'autopartage et nos applications stationnaires mais également avec la poursuite des développements des capacités de production de l'usine de batteries en Bretagne chez Blue Solutions. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par le groupe Havas et par la société Wifirst, spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil dans les résidences étudiantes, les hôtels, les campings et les collectivités. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels sur les fermes aux États-Unis et divers travaux de rénovation immobilière en région parisienne et à Londres.

### 5.2.2. INVESTISSEMENTS EN COURS

Les principaux investissements prévus par le Groupe dans l'année à venir concernent les métiers du transport et de la logistique, de la communication et de l'activité Stockage d'électricité.

Dans la communication, Vivendi prévoit de maintenir ses investissements dans les contenus aussi bien chez UMG qu'au sein du groupe Canal+.

Dans le transport et logistique en Afrique, les investissements, qui devraient avoisiner les 450 millions d'euros (contre 400 millions d'euros en N-1), seront principalement consacrés aux travaux d'aménagement et d'infrastructure et aux acquisitions de matériel de levage relatifs aux concessions portuaires (Sierra Leone, Congo), ainsi qu'aux investissements prévus dans le secteur ferroviaire en Afrique de l'Ouest et centrale. Le Groupe poursuit ses investissements dans un nouveau terminal au Ghana, détenu en partenariat. Le montant total de l'investissement sur six ans devrait être de 1 milliard d'euros. Dans la commission de transport, le Groupe poursuit sa politique d'investissements avec la mise en service de nouvelles plates-formes logistiques aux États-Unis (Houston) et à Singapour ainsi que le développement de la plate-forme de Roissy. Enfin, des efforts importants seront faits pour améliorer les capacités informatiques et intégrer la digitalisation des offres afin de suivre avec efficacité les évolutions demandées par le marché.



## 6. Aperçu des activités

Dans le domaine de la logistique pétrolière, le Groupe prévoit de continuer à investir pour l'aménagement du site du dépôt de Rouen Petit-Couronne qui a démarré en début d'année 2018. Par ailleurs, Bolloré Energy a poursuivi les investissements de développement et de mise en conformité de son outil de production à la fois sur l'activité Logistique pétrolière et sur l'activité Distribution ainsi que les rachats de fonds de commerce sur la distribution de détail.

Dans le domaine du stockage d'électricité et solutions, les investissements devraient dépasser 100 millions d'euros avec une part importante consacrée aux nouveaux services d'autopartage (Singapour, Londres, Turin et Los Angeles) ainsi que sur le bus. L'effort de R&D des batteries sera également poursuivi, en particulier pour les marchés bus et stationnaire.

Le financement de ces investissements s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale du Groupe en matière de financement des investissements à réaliser. Il s'appuie principalement sur la performance opérationnelle 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 toutefois 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 »).

En termes d'investissements financiers, le Groupe a déjà annoncé les opérations suivantes :

- Fnac-Darty : en janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % du capital de Fnac-Darty sur la base d'un prix de 91 euros par action, soit un montant de 268 millions d'euros. Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019 ;
- Ubisoft : en accord avec la famille Guillemot, Vivendi a annoncé, le 20 mars 2018, la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % au cours de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années pour un montant de 794 millions d'euros ;
- renforcement dans Vivendi : en février 2018, le Groupe Bolloré, qui détenait 34,7 millions d'options d'achat d'actions Vivendi, a exercé 21,4 millions d'options représentant 1,7 % du capital de Vivendi, au prix d'exercice moyen de 16,57 euros préalablement fixé en octobre 2016, soit un montant de 354 millions d'euros. À l'issue de cet exercice, le Groupe Bolloré détient encore 13,3 millions d'options d'achat donnant droit à autant d'actions Vivendi, exerçables à tout moment à un prix d'exercice moyen de 21,10 euros jusqu'au 25 juin 2019. Par ailleurs, entre le 2 mars et le 19 avril, la Compagnie de Cornouaille a acquis 3,4 % supplémentaires pour plus de 900 millions d'euros, portant la participation du Groupe Bolloré dans Vivendi à près de 23 % du capital<sup>(1)</sup>.

### 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 6.4.3 relative aux concessions des notes annexes aux états financiers. Ces engagements comprennent principalement les engagements contractuels liés à la réalisation de travaux de développement des infrastructures de certains terminaux portuaires (notamment au Gabon, en Sierra Leone, au Bénin, en Guinée-Conakry, au Congo) et ferroviaires (Sitarail, Camrail et Bénirail) ainsi que les investissements prévus par le Groupe pour maintenir les objectifs de performance de ces concessions. Ils s'échelonnent sur une période de plus de vingt-cinq ans et s'élèvent à plus de 1 866 millions d'euros sur la durée totale des contrats et intègrent notamment 800 millions d'euros au titre de la réalisation des infrastructures ferroviaires relatives à la concession Bénirail. Cet investissement est pour le moment suspendu en raison du différend juridique qui oppose l'État du Bénin à l'un de ses administrés.

En intégrant les engagements d'investissements à échéance supérieure à un an de Vivendi (68 millions d'euros), le total Groupe est de 1 934 millions d'euros. La stratégie de financement de ces investissements ne diffère pas de celle exposée au paragraphe 5.2.2 pour les investissements en cours.

(1) En incluant l'emprunt des titres portant sur 2,7% du capital et hors solde des options d'achat qui représente 1% du capital.

## 6. Aperçu des activités

### 6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

#### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Le Groupe a créé quatre marques distinctes afin de proposer une offre commerciale claire et attractive, Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways et Bolloré Energy. Cependant le reporting financier interne basé sur l'organisation géographique du Groupe, tel que présenté ci-dessous et dans les comptes annexes, reste inchangé, plusieurs entités juridiques regroupant encore plusieurs de ces marques.

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	5 762	5 458
EBITDA <sup>(1)</sup>	705	689
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	491	490
Investissements	388	345

(1) Avant redevances de marque.

Le chiffre d'affaires 2017 s'élève à 5 762 millions d'euros, en progression de 8 %, à périmètre et taux de change constants, grâce à la croissance de 11 % de Bolloré Logistics qui bénéficie de l'augmentation des volumes maritimes et aériens traités. Le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics ressort en hausse de 4 %, en raison de la forte croissance des volumes traités par les terminaux portuaires, notamment avec un rebond significatif sur le second semestre et une progression des activités logistiques et manutention. L'activité ferroviaire, en légère progression par rapport à l'année 2016, reste pénalisée par la baisse des trafics voyageurs et marchandises.

L'EBITDA, en hausse de 2 %, s'établit à 705 millions d'euros, grâce à une amélioration du second semestre marquée par la bonne marche des terminaux portuaires et de la logistique en Afrique, et à la croissance soutenue des volumes dans la commission de transport.

Le résultat opérationnel qui ressort à 491 millions d'euros, en légère amélioration, intègre toujours d'importants amortissements liés aux investissements soutenus en Afrique.

#### Bolloré Logistics

Bolloré Logistics 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 dix premiers groupes mondiaux de commission de transport et de logistique<sup>(2)</sup>.

En 2017, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 3 394 millions d'euros, en hausse de 11 % à périmètre et taux de change constants, en raison principalement de la croissance des volumes en aérien et maritime. Le résultat opérationnel est en léger retrait par rapport à l'année précédente.

En France, le résultat opérationnel de la commission de transport est en baisse, malgré la hausse des volumes en aérien et maritime, en raison d'une diminution des marges liée à la forte hausse des taux de fret qui n'a pu être répercutée sur certains contrats signés précédemment.

En Europe, la progression des résultats des Pays-Bas, de l'Allemagne et de la Suisse compense le recul du Royaume-Uni et de la Belgique.

Au sein des zones d'Asie-Pacifique, les résultats sont stables. Bien que pénalisés également par des contrats de fret déficitaires, notamment au départ de Chine, sur le premier semestre, ils ont bénéficié des bons résultats de l'Australie, de Singapour, de l'Indonésie, du Vietnam et de la Thaïlande, qui ont connu un développement des activités logistiques et projets.

En Amérique, la baisse de la performance des activités aux États-Unis, en raison de l'atonie des projets Oil & Gas, a été partiellement compensée par les résultats du Canada.

Enfin, le Groupe poursuit l'extension de son réseau. Il a signé une joint-venture avec Barhi en Arabie saoudite (Bahri Bolloré Logistics) et fait l'acquisition, en janvier 2018, d'une participation majoritaire dans le capital de Global Solutions A/S, un opérateur de transport et logistique au Danemark.

(2) Source : étude interne, réalisée à partir de la communication financière de la concurrence.

## 6. Aperçu des activités

### Bolloré Africa Logistics

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 24 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2017, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics s'élève à 2 368 millions d'euros, en progression de 4 % à périmètre et taux de change constants, compte tenu de la reprise des volumes des terminaux portuaires, de la progression des activités logistiques et manutentionnaires et du recul des volumes du transport ferroviaire, qui demeure affecté par la baisse des trafics marchandises et voyageurs. Les bonnes performances des activités portuaires, en particulier des terminaux Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, MPS au Ghana, TICT au Nigeria, Dakar Terminal au Sénégal, Conakry Terminal en Guinée, Bénin Terminal et Freetown Terminal en Sierra Leone, bénéficient de l'augmentation des volumes manutentionnés. La majorité des pays du continent, et plus particulièrement l'Angola, le Gabon, le Ghana, la République démocratique du Congo et le Mozambique, enregistrent une nette amélioration des activités de logistique et de manutention conventionnelle.

Certains pays, notamment le Congo, restent toujours pénalisés par la faiblesse de l'activité pétrolière.

Les résultats des activités Chemins de fer sont en légère progression. Les résultats de Camrail sont en amélioration, grâce à la réduction des coûts, mais restent pénalisés par la baisse des trafics d'hydrocarbures vers le Tchad et le recul de l'activité voyageurs, tandis que Sitarail reste affecté par des volumes transportés insuffisants. Toutefois, la signature d'un accord entre les États burkinabé et ivoirien sur les investissements de modernisation du réseau devrait permettre un retour à l'équilibre chez Sitarail en 2018.

Par ailleurs, le Groupe Bolloré poursuit le développement de son réseau. Le 25 juillet 2017, un contrat de concession du nouveau terminal à conteneurs de Kribi, au Cameroun, a été signé. Le consortium composé de Bolloré Transport & Logistics, de CMA CGM et du groupe CHEC s'est vu confier pour vingt-cinq ans le financement et l'exploitation du terminal à conteneurs de Kribi, qu'ils géreront dans le cadre d'un partenariat public-privé. Doté d'un quai de 350 mètres et d'une profondeur de 16 mètres, le terminal de Kribi peut accueillir des navires d'une capacité de 8 000 EVP (équivalent vingt pieds). Puis, dans un deuxième temps, Kribi Conteneurs Terminal opérera des navires de 11 000 EVP. Il bénéficiera d'un quai de 715 mètres et aura la capacité de traiter 1,3 million EVP.

À la suite de l'approbation par le tribunal de commerce de Paris de l'offre du consortium dont le Groupe Bolloré fait partie, en août 2016, le Groupe a obtenu la reprise partielle des actifs de Necotrans, se traduisant par :

- la reprise du fonds de commerce France de la commission de transport ;
- l'acquisition de certaines activités *oilfield* en Afrique ;
- l'acquisition des terminaux de Brazzaville et de Lomé (conventionnel) ;
- la reprise des participations minoritaires de Necotrans dans les terminaux exploités par le Groupe au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Bénin.

Au Gabon, le nouveau terminal polyvalent d'Owendo, dans lequel le Groupe Bolloré et le groupe Olam se sont associés pour le développement et l'exploitation, a été inauguré le 14 octobre 2017. Dans le cadre de cet accord, STCG, filiale du Groupe Bolloré, déjà titulaire de la concession du terminal conteneurs existant, devient l'opérateur exclusif de l'activité Conteneurs sur ce nouveau port, tandis que le groupe Olam (Gsez Ports) assurera la gestion du terminal conventionnel. Ces développements permettront d'accroître la capacité du port d'Owendo et, ainsi, de répondre aux besoins de l'économie gabonaise pour les prochaines années.

### BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	2 172	1 965
Résultat opérationnel	36	54
Marge opérationnelle	1,7 %	2,8 %
Investissements	64	18,5

À travers Bolloré Energy, le Groupe Bolloré est un acteur majeur dans le domaine de la logistique pétrolière avec une capacité de stockage de produits pétroliers finis en France, en Suisse et en Allemagne de 2,2 millions de m<sup>3</sup>, répartie dans 27 dépôts détenus en pleine propriété ou en participation. En France, sa capacité de stockage s'élève à 1,8 million de m<sup>3</sup>, représentant 10 % des capacités existantes, et à 0,4 million de m<sup>3</sup> en Suisse, soit 5 % des capacités existantes. Enfin,

Bolloré Energy, qui exploite l'oléoduc Donges-Metz au travers de sa filiale SFDM, a transporté 3,1 millions de m<sup>3</sup> en 2017.

Bolloré Energy est également un des leaders de la distribution indépendante de produits pétroliers tels que le fioul domestique, le gasoil routier et non routier. La distribution est aussi opérée en Suisse et en Allemagne.

Le chiffre d'affaires 2017, à 2 172 millions d'euros, progresse de 11 % par rapport à 2016, compte tenu de la hausse des prix des produits pétroliers qui compense la baisse des volumes. Le résultat opérationnel de l'année 2017 est en retrait, malgré une amélioration au second semestre. Cette baisse est attribuable :

- à la diminution des volumes d'activité de distribution en France et en Suisse, compte tenu d'une climatologie défavorable ;
- à des éléments positifs non récurrents dont avait bénéficié l'exercice 2016 dans un contexte de blocage des dépôts et de pénurie de carburant ;
- à des effets de stock liés à l'évolution du prix du pétrole beaucoup moins importante qu'en 2016 (différentiel de 7 millions d'euros).

Bolloré Energy poursuit les développements de l'activité de logistique à travers l'augmentation en 2017 des investissements liés aux travaux de réhabilitation du site du Dépôt Rouen Petit-Couronne (DRPC) racheté en 2015. Ce dépôt pétrolier bénéficie d'une situation exceptionnelle à proximité de bassins de consommation (capitale et aéroports), avec une connexion au pipeline Le Havre-Paris, au réseau autoroutier et à la voie fluvio-maritime de la Seine. À l'issue des travaux de réhabilitation, DRPC offrira une capacité de stockage d'environ 600 000 m<sup>3</sup>. Ces travaux de réhabilitation permettent notamment de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. De plus, au cours de l'année 2017, un accord de partenariat a été signé avec Total sur DRPC dont Total Marketing France détient désormais 30 % du capital.

### COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	10 059	2 321
Résultat opérationnel	790	282
Marge opérationnelle	7,9 %	12,1 %
Investissements	461	95

Le Groupe a poursuivi son développement et est désormais un groupe industriel intégré dans les médias, les contenus et la communication. Déjà présent dans la publicité et les études, la presse gratuite et les télécoms, il intègre globalement dans ses comptes Vivendi depuis le 26 avril 2017. Vivendi rassemble Universal Music Group (UMG), groupe Canal+, Havas, Gameloft, Vivendi Village et Dailymotion.

Le chiffre d'affaires du secteur Communication ressort de 10 059 millions d'euros, en progression de 4 % à périmètre et taux de change constants. Sa progression est pour l'essentiel attribuable à Vivendi.

Le résultat opérationnel s'élève à 790 millions d'euros, comprenant 720 millions d'euros réalisés par Vivendi qui correspondent à huit mois de résultat en intégration globale, incluant le second semestre de Havas et 120 millions d'euros au titre des quotes-parts de mise en équivalence opérationnelles.

Le résultat opérationnel de Havas sur les six premiers mois 2017 s'établit à 93 millions d'euros. Suite à l'acquisition par Vivendi des 59,2 % détenus par le Groupe Bolloré dans Havas le 3 juillet 2017, le résultat du second semestre de Havas est consolidé en intégration globale dans les comptes de Vivendi.

### COMMUNICATION ET MÉDIAS

#### Participation dans Vivendi

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bolloré détient 20,5 %<sup>(1)</sup> du capital de Vivendi, qui est désormais consolidé en intégration globale depuis le 26 avril 2017.

#### Vivendi

La stratégie claire et ambitieuse de Vivendi, mise en œuvre depuis 2014, vise à construire un groupe européen d'envergure mondiale dans les contenus, les médias et la communication.

La croissance organique de + 4,9 % enregistrée en 2017 s'explique essentiellement grâce à la croissance d'Universal Music Group (UMG) (+ 10 %) et au redressement de groupe Canal+.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 987 millions d'euros, en progression de 36 %. Il intègre notamment le résultat de Havas à hauteur de 111 millions

(1) Incluant un emprunt de titres portant sur 2,7 % du capital et l'achat d'options d'achat portant également sur 2,7 % du capital.

## 6. Aperçu des activités

d'euros. À périmètre et taux de change constants, l'EBITA augmente de 23 %, grâce à la progression de 21 % d'UMG et de 31 % de groupe Canal+, en partie compensée par les coûts de développement au sein de Nouvelles Initiatives.

Le résultat opérationnel 2017 s'élève à 1 036 millions d'euros, en hausse de 17 % par rapport à 2016, et bénéficie de 146 millions d'euros de contribution des sociétés mises en équivalence (Telecom Italia, 144 millions d'euros).

Le résultat net part du Groupe s'établit à 1 228 millions d'euros, contre 1 256 millions d'euros en 2016. En 2017, il comprend également un crédit d'impôt courant de 409 millions d'euros faisant suite à la régularisation d'un contentieux BMC, et la restitution de 243 millions d'euros au titre des montants acquittés par Vivendi et ses filiales pour la contribution de 3 % sur les revenus distribués. En 2016, le résultat net intégrait une plus-value de 575 millions d'euros sur la cession du solde de la part dans le capital d'Activision.

### • Universal Music Group

Le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'établit à 5 673 millions d'euros, en hausse de 10,0 %, à périmètre et taux de change constants, avec une forte croissance de la musique enregistrée et de l'édition musicale, tandis que le merchandising et les autres revenus sont en baisse de 7,1 %.

Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 11,3 % à périmètre et taux de change constants, grâce à l'augmentation des revenus liés aux abonnements et au streaming (+ 35,4 %) qui compense largement la baisse des ventes de téléchargements et de ventes physiques.

Le chiffre d'affaires de l'édition musicale augmente de 9,6 % à taux de change et périmètre constants, également porté par la croissance des revenus liés aux abonnements et au streaming, ainsi que des revenus liés aux droits d'auteur et de représentations.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) d'UMG s'établit à 761 millions d'euros, en progression de 20,6 %, à taux de change et périmètre constants, grâce à la hausse du chiffre d'affaires et à la baisse des charges de restructuration.

En 2017, UMG a signé des accords innovants avec des partenaires de streaming aussi bien nouveaux qu'établis. Après avoir annoncé un accord historique avec Tencent en mai 2017, et renoué sa relation avec Spotify en avril 2017 et YouTube en décembre 2017, UMG a signé un accord novateur avec Facebook, également en décembre 2017. Cet accord forge pour la première fois un véritable partenariat commercial entre une grande société de musique et la plus grande plate-forme sociale au monde. Conjointement à ses partenariats déjà existants avec Amazon et Apple, UMG soutient un marché de plus en plus compétitif et dynamique pour la musique dans les plus grandes plate-formes technologiques et les services musicaux dans le monde.

### • Groupe Canal+

Le chiffre d'affaires de groupe Canal+ s'élève à 5 246 millions d'euros, en augmentation de 0,3 %, à périmètre et taux de change constants, quasi stable par rapport à 2016. Il confirme le redressement observé au cours des différents trimestres de l'exercice.

À fin décembre 2017, groupe Canal+ affiche un portefeuille en croissance nette de 586 000 abonnés individuels en un an, à près de 11,9 millions d'abonnés, auxquels s'ajoutent 3,1 millions de clients issus des partenariats avec les opérateurs télécoms en France, en particulier Free et Orange. À fin décembre 2017, le portefeuille global (individuels et collectifs) de groupe Canal+ s'élève à 15,6 millions, contre 15,0 millions à fin décembre 2016.

Le chiffre d'affaires des activités de télévision à l'international progresse de 5,8 %, à périmètre et taux de change constants, par rapport à 2016, grâce à la hausse continue du parc d'abonnés individuels, particulièrement en Afrique où la hausse s'élève à près de 700 000 en un an pour atteindre près de 3,5 millions d'abonnés à fin décembre 2017.

Le chiffre d'affaires de Studiocanal s'élève à 467 millions d'euros, en hausse de 13,9 % par rapport à 2016, à périmètre et taux de change constants. Cette progression reflète les très bons résultats enregistrés en salles, notamment en France, avec le succès des sorties cinématographiques dont cinq ont dépassé le million d'entrées (*Alibi.com*, *Épouse-moi mon pote*, *Sahara*, *L'École buissonnière* et *Paddington 2*).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de groupe Canal+ en forte progression, à 318 millions d'euros, a tiré profit de la poursuite du redressement de l'activité de télévision en France métropolitaine et du programme d'optimisation des coûts, de la contribution croissante de l'activité de télévision à l'international et des bonnes performances de Studiocanal.

### • Havas

Vivendi consolide Havas par intégration globale depuis le 3 juillet 2017. Pour l'exercice 2017, la contribution de Havas est donc de six mois, correspondant au second

semestre 2017. Elle s'élève à 1 151 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et à 111 millions d'euros pour l'EBITA. La contribution de Havas au cash-flow opérationnel de Vivendi s'est élevée à 308 millions d'euros au second semestre 2017.

Les performances opérationnelles de Havas se sont améliorées au second semestre 2017 par rapport au premier semestre 2017. Sur cette période, le chiffre d'affaires a progressé de 8 % et le résultat opérationnel courant de 13 %. La marge opérationnelle courante a atteint 11,7 % au second semestre.

Au second semestre 2017, le chiffre d'affaires a baissé en organique de 1,1 % avec un recul de 2,1 % au quatrième trimestre 2017, en raison notamment d'un effet de base défavorable par rapport à l'année dernière. Pour mémoire, le second semestre de l'année dernière intégrait un quatrième trimestre en forte hausse, le plus fort de l'année 2016 (quatrième trimestre 2016 + 4,2 %). Sur l'ensemble de l'année 2017, le chiffre d'affaires (marge brute) atteint 2 259 millions d'euros, en léger retrait de 0,7 % par rapport à l'année précédente. La croissance organique annuelle est négative à 0,8 %.

Dans un environnement sectoriel pénalisant l'ensemble des acteurs de la communication, Havas doit faire face, comme ses pairs, à des changements de marché et une concurrence plus marquée provenant de certaines sociétés de services et d'ingénierie informatique (SSII) et de sociétés de conseil. Le Groupe a réagi rapidement et mis en place un plan de réduction de coûts de personnel et de frais généraux (charges exceptionnelles de 24 millions d'euros dont 15 millions d'euros de restructuration).

### • Gameloft

Avec plus de 2,5 millions de téléchargements par jour sur toutes les plateformes en 2017, Gameloft est numéro un mondial des éditeurs de jeux vidéo sur mobile.

Son chiffre d'affaires s'établit à 258 millions d'euros. Le chiffre d'affaires des segments de marché définis comme prioritaires en termes de développement (publicité et app stores) progresse de 12 % en un an. L'activité réalisée par Gameloft Advertising Solutions est en forte croissance, avec une augmentation de 93 % par rapport à 2016, et représente 14,1 % du chiffre d'affaires global.

La bonne maîtrise des coûts opérationnels a permis à Gameloft d'atteindre un résultat opérationnel courant de 10 millions d'euros, en progression de 12,6 % par rapport à 2016, à taux de change et périmètre constants, et un résultat opérationnel ajusté de 4 millions d'euros en 2017.

### • Vivendi Village

Le chiffre d'affaires de Vivendi Village s'est établi à 109 millions d'euros, en hausse de 4,5 % à taux de change et périmètre constants, grâce aux bonnes performances de Vivendi Ticketing.

La perte opérationnelle courante de Vivendi Village est ressortie à - 6 millions d'euros. Après la prise en compte des coûts liés à l'arrêt de Watchever, fusionné avec Dailymotion au quatrième trimestre 2017, la perte opérationnelle ajustée, EBITA, a atteint - 18 millions d'euros.

### • Nouvelles Initiatives

Nouvelles Initiatives, qui regroupe des entités en phase de lancement ou de développement comme Dailymotion, Vivendi Content (Studio+, Vivendi Entertainment) et GVA (Group Vivendi Africa), a réalisé un chiffre d'affaires de 51 millions d'euros en 2017. Ces investissements pour le futur ont représenté en 2017 une perte opérationnelle ajustée de 92 millions d'euros.

Pour de plus amples informations, le document de référence de Vivendi est disponible sur son site Internet [www.vivendi.com](http://www.vivendi.com).

## Presse gratuite

### CNews (ex-Direct Matin)

Le quotidien gratuit *Direct Matin* a été rebaptisé *CNews Matin* puis *CNews* en décembre 2017. Il est diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales, toutes sous la marque unique *CNews*, réalisées en partenariat exclusif avec certains acteurs de la presse quotidienne régionale. Sa proposition éditoriale et la maquette de *CNews* tranchent avec celle des autres quotidiens gratuits. *CNews* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité internationale, nationale et locale. Cette dimension particulière a su développer au fil des années une proximité forte avec ses lecteurs. Le journal gratuit est ainsi diffusé, en moyenne, à près de 900 000 exemplaires<sup>(1)</sup> et compte près de 2,2 millions de lecteurs par numéro<sup>(2)</sup>.

La version digitale est accessible à l'adresse Internet [cnews.fr](http://cnews.fr) et compte plus de 2 millions de visiteurs par mois et près de 7 millions de pages vues mensuellement<sup>(3)</sup>.

(1) Source : OJD décembre 2017.

(2) Source : One 2016-2017.

(3) Source : moyenne Google analytics 2017.

## 6. Aperçu des activités

### Télécoms

#### Bolloré Telecom

Le Groupe dispose de 22 licences régionales d'exploitation de la bande de fréquences 3,5 GHz, permettant la transmission hertzienne de données à haut débit, qui lui offrent une couverture nationale. Dans le cadre de l'accord avec l'Arcep prévoyant l'obligation d'équipement du réseau entre 2015 et 2017, Bolloré Telecom a continué le déploiement initié depuis la fin de l'année 2014. À fin décembre 2017, plus de 6 000 stations sont ainsi déployées. Les dépenses cumulées à ce stade s'élèvent à environ 155 millions d'euros, incluant les licences et les coûts de développement.

#### Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet sans fil haut débit dans les résidences pour étudiants, les bases de défense et les complexes hôteliers. Wifirst poursuit la progression de son parc qui compte près de 530 000 chambres/emplacements installés à fin décembre 2017, en progression de 28 % par rapport à 2016. Par ailleurs, avec plus de 3 500 agences équipées à fin 2017, Wifirst a continué les déploiements dans le cadre du contrat signé avec La Poste en 2015. Le chiffre d'affaires 2017 s'élève à 36 millions d'euros, en progression de 30 % par rapport à 2016.

### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	311	310
Croissance organique	2%	17%
Résultat opérationnel	(165)	(168)
Investissements	146	192

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (Stockage d'électricité, Films plastiques, Terminaux et systèmes spécialisés) est en légère progression, à 311 millions d'euros, contre 310 millions d'euros en 2016. Le chiffre d'affaires réalisé par Blue Solutions avec les entités de Blue Applications ressort à 80 millions d'euros (contre 109 millions d'euros en 2016) et est éliminé au niveau du Groupe Bolloré.

Les dépenses opérationnelles et les investissements dans les applications sont en ralentissement par rapport à 2016, entraînant une légère baisse des pertes opérationnelles. Blue Solutions s'est concentré sur les applications les plus prometteuses (bus et stockage d'électricité) et a réduit son investissement sur Bluecar, excepté l'autopartage. L'exercice 2017 a été marqué par l'ouverture d'un nouveau service d'autopartage à Singapour et par la montée en puissance des services de Londres (bornes) et de Turin. Le lancement du service d'autopartage à Los Angeles est prévu au premier semestre 2018.

L'effort en recherche et développement se poursuit, notamment sur les batteries avec l'intégration de Capacitor Sciences, société acquise en septembre 2016.

#### Blue Solutions

Blue Solutions produit la batterie électrique Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada. Blue Solutions a été introduite en Bourse le 30 octobre 2013, au premier marché de NYSE-Europe, au prix de 14,50 euros. Au 31 décembre 2017, son cours était de 17,17 euros et sa capitalisation boursière de 495 millions d'euros.

En 2017, le chiffre d'affaires consolidé de Blue Solutions s'établit à 81 millions d'euros, en retrait de 26 % par rapport à 2016. Il intègre notamment une contribution accordée à Blue Solutions pour 12,5 millions d'euros dans le cadre d'un accord de collaboration signé entre Blue Solutions et conjointement Bluecar, Bluebus et Bluestorage. Comme annoncé, la baisse des volumes de batteries vendues s'explique par une durée de vie plus longue qui entraîne une baisse des ventes (1 508 batteries vendues, -39 % par rapport à fin décembre 2016). Les ventes de batteries à Bluebus restent cependant soutenues (391 batteries vendues à fin décembre 2017, contre 413 à fin décembre 2016) pour les livraisons de bus 12 mètres, notamment à la RATP. Le résultat opérationnel est en baisse de 19 millions d'euros, en raison de la baisse du chiffre d'affaires et d'un impact de -6 millions d'euros lié à l'intégration de Capacitor Sciences.

#### Blue Applications

##### Autopartage

Les services d'autopartage développés par le Groupe Bolloré sont un succès. Après le lancement en Île-de-France d'Autolib' en 2011, et Utilib' destiné aux artisans, le Groupe a continué à étendre géographiquement l'accès à son savoir-faire, en

déployant les services d'autopartage dans la région Grand Lyon, avec Bluely, dans la Communauté urbaine de Bordeaux, avec Bluecub, à Indianapolis (États-Unis) avec Blueindy, à Turin (Italie), avec Bluetorino. À Londres, à partir du réseau de bornes de recharge électrique BluePointLondon (plus de 850 bornes) dont le Groupe a la gestion, un réseau d'autopartage, Bluecity, sera progressivement développé. Il devrait permettre de relier l'ensemble des arrondissements constituant le Grand Londres.

Aux États-Unis, à Los Angeles, Blue LA est le deuxième service d'autopartage de véhicules électriques du Groupe Bolloré opéré dans ce pays. Il s'agit du plus grand programme aux États-Unis visant les quartiers défavorisés. Le partenariat, signé avec le département des Transports de Los Angeles, prévoit un déploiement de 100 véhicules électriques et 200 bornes de charge. L'ouverture du service est prévue au cours du premier semestre 2018.

Enfin, le Groupe s'est implanté fin 2017 à Singapour, avec le service Blue SG appelé à devenir le deuxième plus grand service d'autopartage du monde.

Fin 2017, les services d'autopartage comptent un parc de 5 000 véhicules électriques dont 3 900 Autolib', 172 000 abonnés annuels, en hausse de 19 % par rapport à 2016, et plus de 5 millions de locations sur l'année.

#### Bluebus

Le Groupe développe également des solutions de transports collectifs électriques avec la production et la commercialisation de Bluebus 6 mètres et, depuis la fin 2015, des bus 12 mètres pour lesquels une nouvelle unité de production a été inaugurée en Bretagne en 2016.

En 2017, le Groupe a livré 22 bus 12 mètres, dont 16 au quatrième trimestre, et 34 bus 6 mètres. Il a également conclu les premières ventes de bus 12 mètres à l'international, avec la commande de 5 bus par la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB) en Belgique dont les livraisons sont prévues courant 2018.

#### Bluestorage

Outre la mobilité, le Groupe développe également des applications stationnaires dédiées aux énergies renouvelables. Sa filiale, Bluestorage, développe une gamme de solutions de stockage d'énergie, allant de quelques kilowatt/heure (kW/h) à plusieurs mégawatt/heure (MWh) d'énergie stockée, orientées vers différents clients finaux : les acteurs des réseaux électriques et les consommateurs d'électricité.

Pour les opérateurs du réseau électrique, les solutions développées par Bluestorage permettent notamment de pallier l'intermittence des énergies renouvelables et ainsi renforcer la fiabilité des réseaux. Les moyens de stockage déployés améliorent également les performances économiques des fermes solaires et éoliennes en faisant coïncider les périodes de production d'électricité avec les périodes de pics de consommation.

Ces solutions sont autant pertinentes pour les grandes centrales d'Énergie Renouvelable (EnR) connectées au réseau que pour les besoins d'électrification des zones isolées. Plusieurs installations de ce type sont en place, en particulier les Bluezones déployées par le Groupe en Afrique ou, en liaison avec le groupe Vivendi, les salles de spectacle CanalOlympia en Afrique dont l'alimentation en électricité est assurée par des systèmes de stockage développés par Bluestorage. Bluestorage a également mis en place des installations pour effectuer de l'effacement industriel et de l'effacement diffus. Que ce soit au niveau du gestionnaire de réseau ou au niveau de l'industriel, l'objectif est le même, à savoir éviter de dimensionner le parc de production électrique pour répondre au pic de demande. En stockant l'énergie disponible aux périodes de moindre demande, les systèmes Bluestorage permettent d'éviter la construction de nouvelle unité de production, souvent au gaz.

Le Groupe étudie également le potentiel existant quant au décalage d'investissements sur les réseaux. En positionnant des moyens de stockage à des endroits stratégiques, le gestionnaire de réseau peut éviter de revoir son infrastructure de transmission et distribution, elle aussi dimensionnée pour assurer les transferts d'énergie au moment des pics. Enfin, Bluestorage développe des solutions permettant l'hybridation des groupes électrogènes souvent mis en place par les industriels dans les zones isolées. Grâce à l'ajout de moyens de productions via des énergies renouvelables et à l'utilisation des solutions Bluestorage, la consommation de gasoil et les émissions de gaz à effet de serre sont réduites de façon significative.

En 2017, de nombreux dossiers sont à l'étude afin de coupler le stockage à la production d'électricité solaire (Afrique, Dom-Tom...). Le Groupe a, entre autres, signé en partenariat avec Ademe, un contrat d'électrification d'un village de 2 000 habitants en Guinée.

#### Terminaux et systèmes spécialisés

Parallèlement à ses activités traditionnelles, IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy, BluePointLondon, Bluetorino, Blue LA, Blue SG (abonnement, location, charge électrique) et l'informatique



## 6. Aperçu des activités

embarquée des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans la commercialisation d'infrastructures de charge intelligente et communicante et de systèmes de géolocalisation et de supervision à distance des véhicules.

Le chiffre d'affaires consolidé d'IER de l'exercice 2017 s'établit à 159 millions d'euros, en progression de 3 %, à périmètre et taux de change constants, et le résultat opérationnel 2017 est à l'équilibre, contre une perte de 4 millions d'euros en 2016. Il intègre notamment :

- la progression des solutions de traçabilité « Track & Trace », grâce au projet SNCF embarquement, avec la fin des études du projet et le déploiement à la gare Montparnasse, gare du Nord et à Marseille ;
- le domaine des bornes libre-service, en recul par rapport à l'année 2016, qui intégrait d'importantes livraisons pour La Poste. Il a néanmoins bénéficié d'une bonne activité dans le secteur des équipements aériens ;
- les bonnes performances dans le domaine de la sécurité, Automatic Systems, filiale d'IER pour les systèmes de contrôle d'accès piétons, passagers et véhicules, notamment en Europe du Nord, aux États-Unis et en France ;
- un retrait dans le domaine de l'autopartage par rapport à l'année.

### Polyconseil

Polyconseil, qui fournit des conseils et services informatiques et conçoit des logiciels, a connu, en 2017, un niveau d'activité soutenue, porté notamment par des missions de conseil concernant des projets digitaux et télécoms.

### Films plastiques

L'activité a progressé en 2017, notamment sur le marché de l'emballage avec une forte progression des ventes de films Bolphane. La hausse des volumes a été compensée par une augmentation des coûts de revient de la résine et par un effet de change défavorable lié à la baisse du dollar.

## 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 constituer les bases de nouveaux développements.

Le Groupe Bolloré gère ainsi un portefeuille de participations cotées d'une valeur de plus de 7,4 milliards d'euros à fin 2017. Il se compose, d'une part, du portefeuille de Bolloré représentant 1,1 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, Vallourec, Generali, ainsi que dans le groupe Socfin...) et, d'autre part, du portefeuille de Vivendi représentant 6,4 milliards d'euros à fin 2017 (participations dans Telecom Italia, Ubisoft, Mediaset, Telefónica, Fnac-Darty...). En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

### Portefeuille Bolloré

Le portefeuille Bolloré, qui s'élève à 1,1 milliard d'euros à fin 2017, se compose principalement :

- de participations en Italie, dans Mediobanca<sup>(1)</sup> (7,9 %), Generali (0,1 %) et UnipolSai (0,04 %)<sup>(2)</sup>, dont la valeur boursière s'élève à 659 millions d'euros au 31 décembre 2017. La principale participation est Mediobanca, dont le Groupe est le deuxième actionnaire et dispose de deux représentants au Conseil d'administration ;
- de participations dans les sociétés du groupe Socfin<sup>(3)</sup> pour une valeur boursière de 283 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir actifs agricoles).

Le Groupe Bolloré détient également 1,2 % de Vallourec et 21,0 % dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

### Portefeuille Vivendi

Le portefeuille Vivendi, qui s'élève à 6,4 milliards d'euros, comprend principalement des participations dans :

- Telecom Italia<sup>(4)</sup> où Vivendi est le principal actionnaire avec 23,9 % du capital représentant une valeur boursière de 2 623 millions d'euros à fin décembre 2017 ;
- Mediaset dont il est le deuxième actionnaire industriel avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 1 099 millions d'euros à fin décembre 2017 ;
- Ubisoft (27,3 % du capital) d'une valeur boursière de 1 956 millions à fin 2017. Cette participation a été cédée en mars 2018 pour 2 012 millions d'euros.

Vivendi détient aussi des participations dans Telefónica d'une valeur de 400 millions d'euros, ainsi que dans le groupe Fnac-Darty d'une valeur de 297 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(1) Mise en équivalence.

(2) Dont 0,02 % détenu par Financière de l'Odet.

(3) Source : moyenne Google analytics 2017.

(4) Participation mise en équivalence opérationnelle dans les comptes de Vivendi.

## Plantations et autres actifs agricoles

### Socfin<sup>(5)</sup>

Le Groupe détient directement 38,8 % de Socfin, 21,7 % et 8,6 % de ses filiales, respectivement Socfinasia et Socfinaf. Socfin gère des plantations d'hévéas et de palmiers en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Nigeria) représentant près de 200 000 hectares. En 2017, les résultats des plantations sont en forte progression par rapport à 2016, portés par la baisse des cours du caoutchouc et de l'huile de palme.

Le cours moyen annuel de l'huile de palme en 2017 est en légère hausse, à 715 dollars américains par tonne, contre 700 dollars américains par tonne en 2016, en raison notamment d'une baisse de la production qui a entraîné une diminution des stocks. Le cours moyen annuel du caoutchouc en 2017 a fortement augmenté, compte tenu d'une demande mondiale soutenue associée à des craintes d'une possible réduction de l'offre liée aux inondations dans le sud de la Thaïlande.

Ainsi, en Indonésie, chez Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, le bénéfice net atteint 50,2 millions d'euros, contre 40,5 millions d'euros en 2016, conséquence de la hausse des quantités vendues et des prix. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria présentent un résultat net social de 64,0 millions d'euros, en progression de 28 % comparé à 2016, grâce à la hausse des prix de vente conjuguée à une production stable. Au Congo, où Brabanta compte sa troisième année d'entrée en production, le résultat net social est en progression malgré un retard dans les quantités produites.

### Fermes américaines

Les trois fermes en Géorgie et en Floride représentent 3 300 hectares dont la gestion est confiée contractuellement au groupe Socfin. Des investissements pour 35 millions de dollars (30 millions d'euros) sont en cours pour convertir 1 800 hectares en oliveraies à horizon 2018. La première production est attendue pour 2019. Le Groupe a investi 6 millions de dollars (6 millions d'euros) en 2016 et 11 millions de dollars (9 millions d'euros) en 2017.

### Vignes

Le Groupe est propriétaire de 2 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 242 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. Le chiffre d'affaires 2017, à 4,9 millions d'euros, est en forte hausse, +40 % par rapport à 2016, et l'EBITDA est positif.

## ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

### Renforcement de la participation dans Vivendi

En février 2018, le Groupe Bolloré, qui détenait 34,7 millions d'options d'achat d'actions Vivendi, a exercé 21,4 millions d'options, représentant 1,7 % du capital de Vivendi, au prix d'exercice moyen de 16,57 euros préalablement fixé en octobre 2016, soit un montant de 354 millions d'euros.

À l'issue de cet exercice, le Groupe Bolloré détient encore 13,3 millions d'options d'achat donnant droit à autant d'actions Vivendi, exerçables à tout moment à un prix d'exercice moyen de 21,10 euros jusqu'au 25 juin 2019.

Depuis le mois de mars 2018, la Compagnie de Cornouaille a acquis environ 4 % supplémentaires pour 1,2 milliard d'euros, portant la participation du Groupe Bolloré dans Vivendi à environ 24 % du capital<sup>(6)</sup>.

### Opération de couverture Fnac-Darty

En janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % du capital de Fnac-Darty sur la base d'un prix de 91 euros par action, soit un montant de 268 millions d'euros. Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019.

### Cession par Vivendi de sa participation dans Ubisoft

En accord avec la famille Guillemot, Vivendi a annoncé le 20 mars 2018 la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft au cours de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années par Vivendi pour un montant de 794 millions d'euros.

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

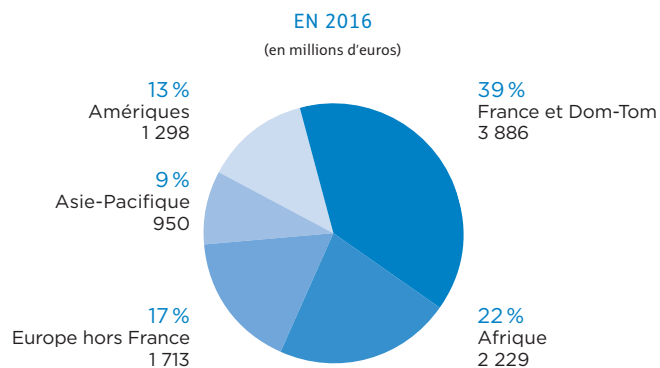
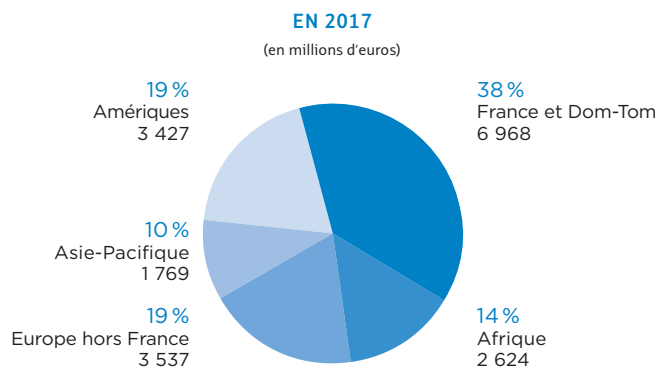
(6) En incluant l'emprunt de titres portant sur 2,7 % du capital.

## 6. Aperçu des activités

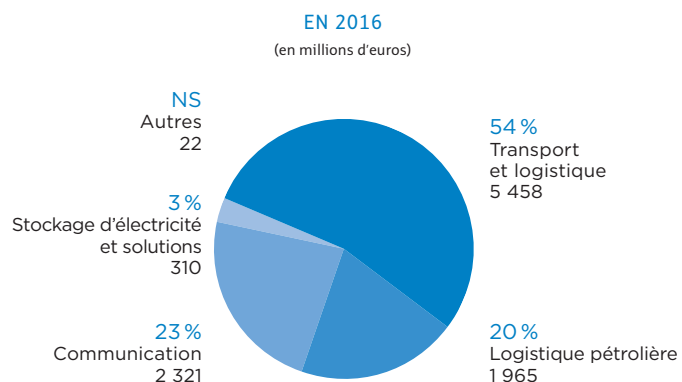
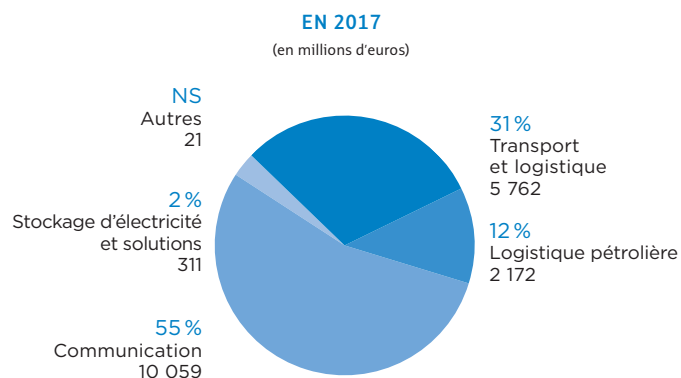
### 6.2. PRINCIPAUX MARCHÉS

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

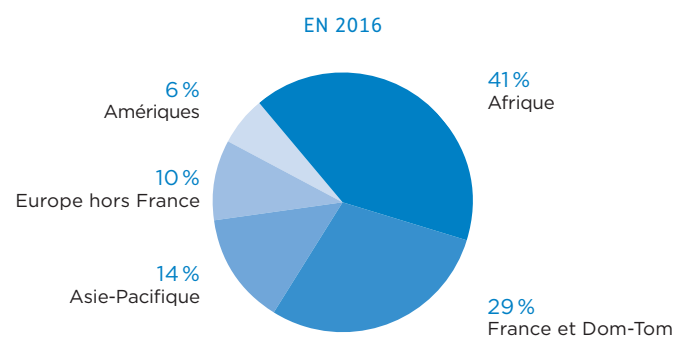
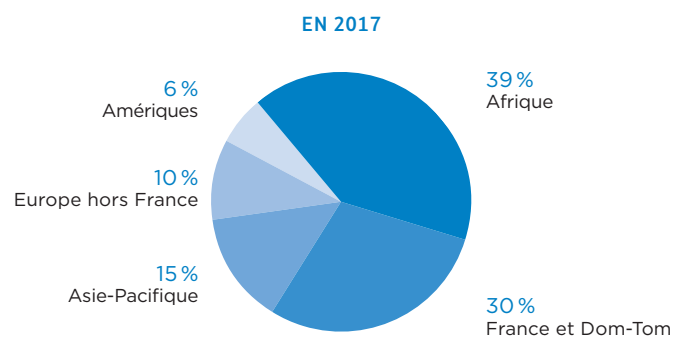
Le Groupe Bolloré est présent sur tous les continents. Les principales zones géographiques de ses marchés sont la France, l'Afrique et l'Europe.



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

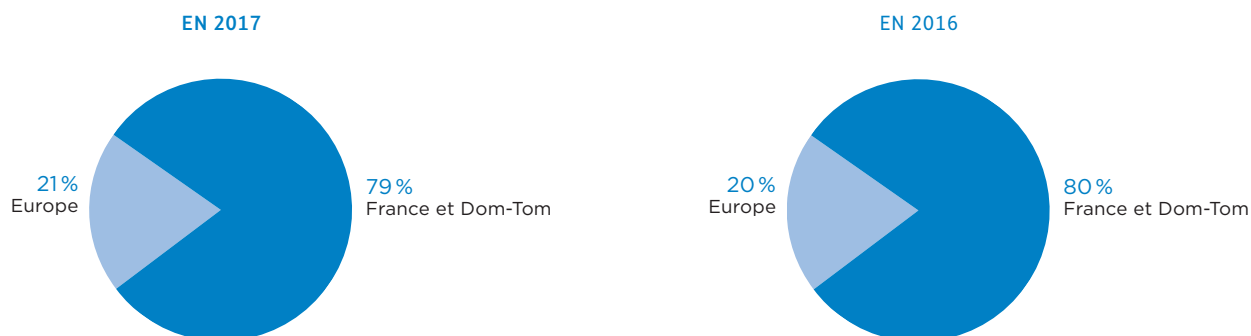


#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT ET LOGISTIQUE

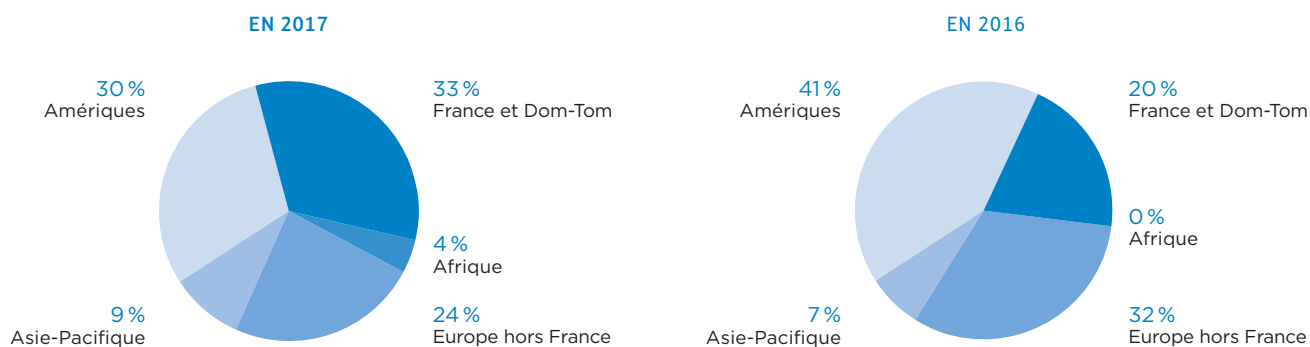


## 6. Aperçu des activités

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



### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ COMMUNICATION



### 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 6.4 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.

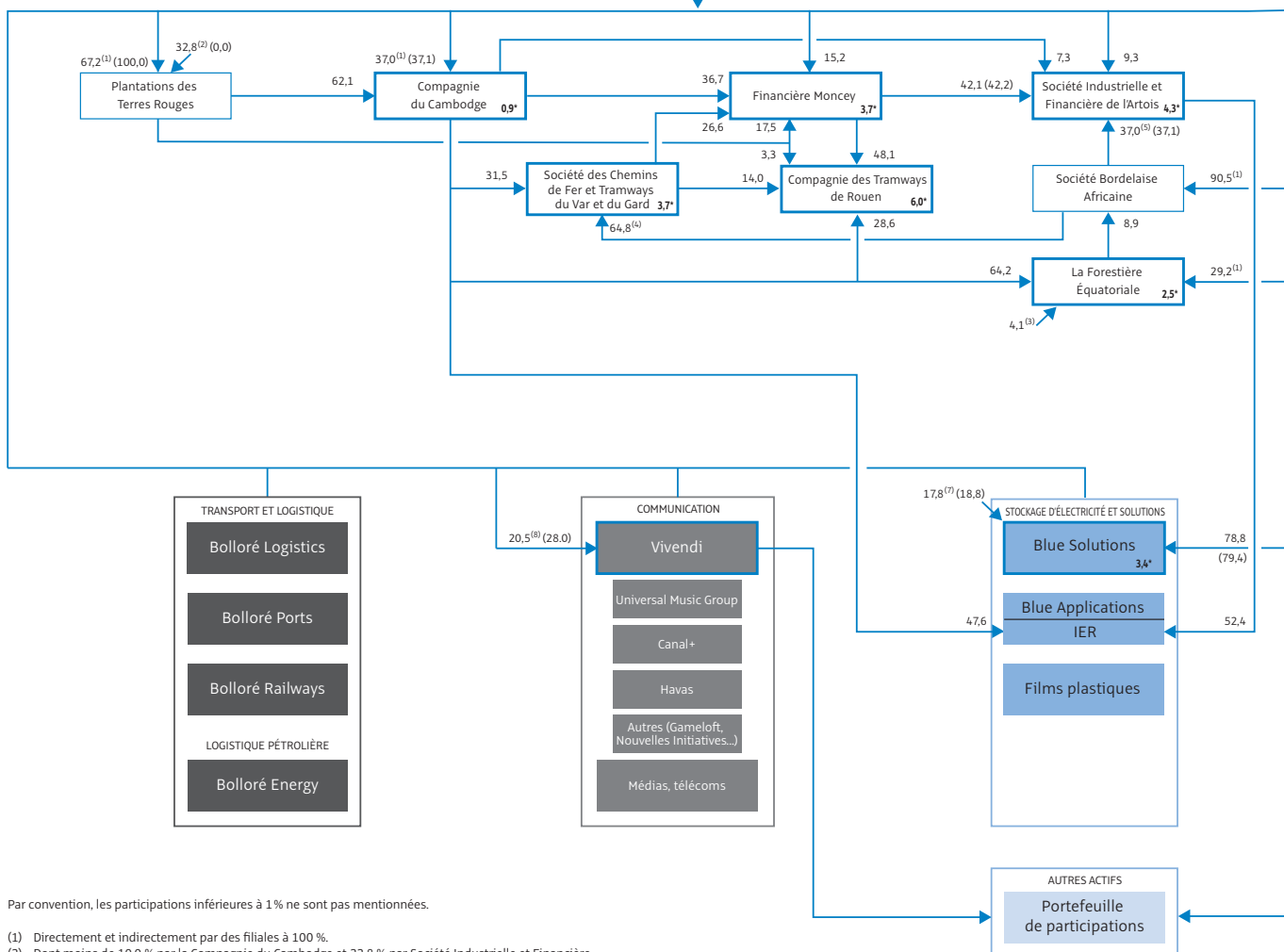
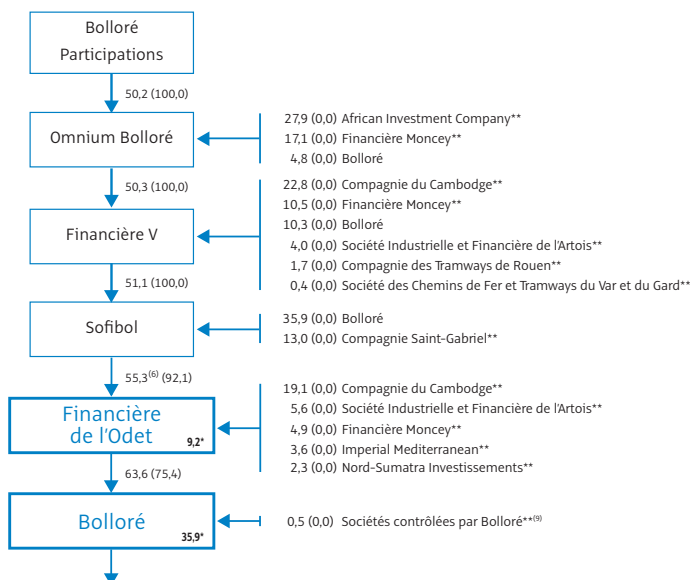
## 7. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

## 7. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

AU 31 DÉCEMBRE 2017 EN POURCENTAGE DU CAPITAL  
(ET EN DROIT DE VOTE)

% (%) % du capital (% des voix en Assemblée générale si différent).  
\* Pourcentage du capital hors Groupe.  
\*\* Contrôlée par Bolloré.

Sociétés cotées	Communication, médias, publicité et télécoms
Bolloré Transport & Logistics	Autres actifs, participations
Stockage d'électricité et solutions	



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 et 22,8 % par Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- (3) 4,1 % par SFA, filiale à 98,4 % de Plantations des Terres Rouges.
- (4) 64,8 % par sa filiale directe à 53,4 %, Socfrance.
- (5) 30,2 % par la Société Bordelaise Africaine et 6,8 % par sa filiale directe à 53,4 %, Socfrance.
- (6) Dont 5,3% par sa filiale directe à 99,5 %, Compagnie de Guérolé.
- (7) Dont 17,8 % par Bolloré Participations.
- (8) Via Compagnie de Comouaille, filiale à 100 % de Bolloré, qui a franchi le seuil de 20 % du capital en incluant 2,7% de prêt de titres et 2,7 % d'options d'achat.
- (9) Imperial Mediterranean, Société Bordelaise Africaine et Nord-Sumatra Investissements.

Les principaux intérêts minoritaires se trouvent dans les divisions Communication et Transport et logistique. En 2017, la part des résultats nets attribuables aux minoritaires s'est élevée à 1 306 millions d'euros pour la Communication et à 77 millions d'euros pour le Transport et logistique pour un résultat net total de l'ensemble du Groupe de 2 081 millions d'euros (voir 20.3 États financiers consolidés – note 9.3 du document de référence). Il est précisé que les intérêts minoritaires de la division Transport et logistique sont principalement dans les concessions portuaires et ferroviaires. Les pourcentages d'intérêt sont fournis pour chaque entité, de la page 234 à la page 243.



## 8. Propriétés immobilières, usines et équipements

### 7.1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

Au 31 décembre 2017, la Financière de l'Odet détient directement et indirectement 64,1% 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;
- les médias (contenu, communication, publicité, presse gratuite et télécoms...);
- les batteries et les supercondensateurs;
- les films plastiques pour condensateurs et emballages;
- les véhicules électriques;
- les terminaux et systèmes spécialisés (IER);

- les actifs agricoles;
- la gestion d'un portefeuille de participations.

Bolloré assure un rôle de holding employant 202 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 2017 s'élève à 36 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 consolidé du Groupe sont mentionnées ci-dessous.

Classement	Entité	Secteur	Pays	Zone géographique	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt
1	Vivendi <sup>(1)</sup>	Communication	France	Monde entier	8 911 283	49	15,63
2	Bolloré Logistics	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	1 237 072	7	100,00
3	Bolloré Energy	Distribution d'énergie	France	France et Dom-Tom	1 222 836	7	99,99
4	Groupe Havas <sup>(2)</sup>	Communication	France	France et Dom-Tom	1 096 439	6	57,67
5	Les Combustibles de Normandie – LCN	Distribution d'énergie	France	Asie-Pacifique	266 282	2	99,99
6	Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Transport et logistique	Côte d'Ivoire	Afrique	245 540	1	84,73
7	Bolloré Logistics China Co. Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie-Pacifique	204 063	1	100,00
8	CICA SA	Distribution d'énergie	Suisse	Europe hors France	203 813	1	99,99
9	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Distribution d'énergie	Allemagne	Europe hors France	192 633	1	100,00
10	Bolloré Transport & Logistics South Africa Ltd	Transport et logistique	Afrique du Sud	Afrique	180 510	1	100,00

(1) Huit mois, de mai à décembre.

(2) Premier semestre.

## 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 130 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.

La valeur brute totale des immobilisations corporelles s'élève, au 31 décembre 2017, à 7 409 millions d'euros (3 109 millions d'euros en valeur nette), contre 4 536 millions d'euros au 31 décembre 2016 (2 271 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 5 et 6 en annexe des comptes consolidés.

La contribution de Vivendi s'élève à 3 004 millions d'euros (923 millions d'euros en valeur nette).

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 17.3.3, et les risques industriels et liés à l'environnement au point 4.2, pages 54 à 58.

## 9. Examen de la situation financière et du résultat

### 9. Examen de la situation financière et du résultat

#### 9.1. SITUATION FINANCIÈRE

##### LE CHIFFRE D'AFFAIRES EST EN PROGRESSION DE 82 % PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2016 (6 % À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS)

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires 2017 est en hausse de 6 % à 18 325 millions d'euros.

Cette évolution résulte de la croissance de 8 % de l'activité Transport et logistique porté par la hausse des volumes et des taux de fret et par les bonnes performances des terminaux portuaires, ainsi que de la progression de 11 % de l'activité Logistique pétrolière consécutive à l'augmentation des prix des produits pétroliers. Elle intègre également la progression de 4 % de l'activité Communication, attribuable à Vivendi (+ 5 %), et une légère hausse de l'activité Stockage d'électricité et solutions (+ 2 %).

En données publiées, il est en hausse de 82 %, compte tenu de + 7 383 millions d'euros de variations de périmètres, principalement liées à l'intégration de Vivendi, et de - 160 millions d'euros d'effets de changes.

##### LEBITDA RESSORT À 2 072 MILLIONS D'EUROS, + 103 %, LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL S'ÉTABLIT À 1 124 MILLIONS D'EUROS, + 79 %

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 1 124 millions d'euros en progression de 79 % par rapport à l'exercice 2016, compte tenu :

- d'une légère progression de l'activité Transport et logistique grâce à une amélioration au second semestre marquée par la bonne marche des terminaux portuaires et de la logistique en Afrique et la croissance soutenue des volumes dans la commission de transport ;
- d'une contraction du résultat de la logistique pétrolière (malgré une amélioration au second semestre) en raison de la baisse des volumes de l'activité de distribution en France et en Suisse (climatologie défavorable), tandis que 2016 avait bénéficié d'effets de stocks et d'éléments exceptionnels positifs ;
- dans le secteur Communication, de la prise en compte de 720 millions d'euros de résultat opérationnel de Vivendi<sup>(1)</sup> soutenu par une bonne performance des activités d'Universal Music Group et de groupe Canal+ ;
- des dépenses contenues dans le stockage d'électricité (batteries, véhicules électriques, stationnaire) malgré le développement de nouveaux services d'autopartage et les coûts d'amélioration des batteries.

##### LE RÉSULTAT NET RESSORT À 2 081 MILLIONS D'EUROS, CONTRE 588 MILLIONS D'EUROS EN 2016, LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE S'ÉTABLIT À 699 MILLIONS D'EUROS, + 59 % PAR RAPPORT À L'ANNÉE 2016

- Le résultat financier s'établit à 119 millions d'euros, contre 164 millions d'euros en 2016. Vivendi étant désormais consolidé par intégration globale, les dividendes reçus en 2017 (79 millions d'euros) ne sont plus comptabilisés en résultat (325 millions d'euros en 2016). En revanche, le résultat financier intègre une plus-value de 232 millions d'euros consécutive à la mise à la juste valeur des titres Vivendi dans le cadre de l'intégration globale ainsi que 77 millions d'euros de variation de la juste valeur des options d'achat d'actions Vivendi.
- La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à 115 millions d'euros, contre 20 millions d'euros en 2016, bénéficiant de la progression des résultats de Mediobanca et de Socfin. La quote-part des résultats de Mediobanca intègre une reprise de provision sur valeur des titres de 23 millions d'euros.

- L'impôt, qui est positif à 723 millions d'euros, intègre 1 016 millions d'euros d'éléments exceptionnels concernant Vivendi, dont le règlement favorable du contentieux Bénéfice mondial consolidé 2011 (409 millions d'euros), la restitution de la contribution de 3 % sur les dividendes versés (243 millions d'euros) et l'impact favorable des changements des taux d'imposition essentiellement aux États-Unis sur les impôts différés du Groupe (364 millions d'euros).  
Compte tenu de ces éléments, le résultat net consolidé s'établit à 2 081 millions d'euros, contre 588 millions d'euros en 2016. Le résultat net part du Groupe ressort à 699 millions d'euros, contre 440 millions d'euros en 2016.

##### L'ENDETTEMENT NET S'ÉTABLIT À 4 841 MILLIONS D'EUROS, LA VALEUR BOURSIÈRE DU PORTEFEUILLE S'ÉLÈVE À 7 432 MILLIONS D'EUROS

L'endettement net s'élève à 4 841 millions d'euros, en augmentation de 583 millions d'euros, compte tenu de l'acquisition des intérêts minoritaires dans Havas représentant un investissement financier global de 1 601 millions d'euros.

Les capitaux propres s'établissent à 31 858 millions d'euros, en progression de 21 577 millions d'euros, dont 20 823 millions d'euros provenant de l'intégration globale de Vivendi.

Le ratio d'endettement net sur fonds propres est de 15 %, contre 41 % à fin 2016.

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés s'élève à 7 432 millions d'euros au 31 décembre 2017, dont 1 058 millions d'euros pour le portefeuille de Bolloré (Mediobanca, groupe Socfin...) et 6 374 millions d'euros pour le portefeuille de Vivendi (Telecom Italia, Ubisoft, Mediaset, Telefónica, Fnac-Darty), contre 4 553 millions d'euros<sup>(2)</sup> au 31 décembre 2016.

La liquidité du Groupe<sup>(3)</sup> est en hausse, avec un montant disponible non tiré de plus de 2,9 milliards d'euros à fin 2017, contre 1,8 milliard d'euros à fin 2016.

##### PROPOSITION DE DIVIDENDE : 0,06 EURO PAR ACTION

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2018 de distribuer un dividende de 0,06 euro par action (dont 0,02 euro d'acompte déjà versé en 2017) payable en espèces ou en actions. Le détachement du dividende interviendra le 6 juin 2018 et le paiement ou la livraison des actions seront effectués le 28 juin 2018.

(1) Huit mois en intégration globale et incluant 120 millions d'euros au titre des mises en équivalence opérationnelles.

(2) Tenant compte de l'impact de la valeur des titres et des options d'achat Vivendi au 31 décembre 2016.

(3) Au 31 décembre 2017, hors Havas et hors Vivendi.

## 9. Examen de la situation financière et du résultat

### CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2017	Bolloré	Vivendi MEE et IG	2016	Variation
Chiffre d'affaires	18 325	9 414	8 911	10 076	+ 82 %
EBITDA <sup>(1)</sup>	2 072	797	1 274	1 022	+ 103 %
Amortissements et provisions	(948)	(393)	(554)	(394)	+ 140 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 124</b>	404	720	627	+ 79 %
dont mises en équivalence opérationnelles <sup>(1)</sup>	151	31	120	42	+ 261 %
Résultat financier	119	190	(71)	164	- 27 %
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115	115	-	20	-
Impôts	723	(155)	879	(224)	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>2 081</b>	<b>554</b>	<b>1 528</b>	<b>588</b>	<b>254 %</b>
Résultat net part du Groupe	699	453	246	440	+ 59 %
Minoritaires	1 382	101	1 281	147	-
Bénéfice par action <sup>(2)</sup>	0,24			0,15	+ 58 %
<b>Flux net de trésorerie de l'activité</b>	<b>2 067</b>	408	1 659	1 107	+ 960
Investissements industriels nets	(1 072)	(665)	(407)	(658)	- 414
Investissements financiers nets	(1 847)	2 200	(4 067)	(60)	- 1 787

(1) Chez Vivendi essentiellement Telecom Italia.

(2) Hors titres d'autocontrôle.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Bolloré	Vivendi MEE et IG	31 décembre 2016	Variation (en millions d'euros)
<b>Capitaux propres</b>	<b>31 858</b>	11 065	20 823	10 281	+ 21 577
dont part du Groupe	10 512	6 762	3 750	8 915	+ 1 596
<b>Endettement net</b>	<b>4 841</b>	2 501	2 340	4 259	+ 583
Gearing	15 %	23 %		41 %	-
<b>Valeur boursière du portefeuille de titres cotés<sup>(1)</sup></b>	<b>7 433</b>	1 059	6 374	4 553	+ 2 880
<b>Liquidité – Montant disponible non tiré</b>	<b>2 900<sup>(2)</sup></b>			1 800	

(1) Tenant compte de la valeur des titres et des options d'achat sur titre Vivendi au 31 décembre 2016.

(2) Hors Havas et hors Vivendi au 31 décembre 2017.

### COMPTES SOCIAUX

Le résultat net social de Bolloré SA s'élève à 91 millions d'euros, contre 43 millions d'euros en 2016. L'évolution provient essentiellement des provisions pour dépréciation constatées sur les titres de participations en 2016.

#### 9.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 1 124 millions d'euros, en progression de 79 % par rapport à l'exercice 2016, compte tenu :

- d'une légère progression de l'activité Transport et logistique grâce à une amélioration au second semestre marquée par la bonne marche des terminaux portuaires et de la logistique en Afrique et la croissance soutenue des volumes dans la commission de transport ;
- d'une contraction du résultat de la logistique pétrolière (malgré une amélioration au second semestre) en raison de la baisse des volumes de l'activité de distribution en France et en Suisse (climatologie défavorable), tandis que 2016 avait bénéficié d'effets de stocks et d'éléments exceptionnels positifs ;
- dans le secteur Communication, de la prise en compte de 720 millions d'euros de résultat opérationnel de Vivendi<sup>(1)</sup> soutenu par une bonne performance des activités d'Universal Music Group et de groupe Canal+ ;
- des dépenses contenues dans le stockage d'électricité (batteries, véhicules électriques, stationnaire) malgré le développement de nouveaux services d'autopartage et les coûts d'amélioration des batteries.

(1) Huit mois en intégration globale et incluant 120 millions d'euros au titre des mises en équivalence opérationnelles.

(en millions d'euros)	2017	2016	Variation (en %)
Transport et logistique <sup>(1)</sup>	491	490	
Logistique pétrolière	36	54	- 33
Communication (Vivendi, Havas, médias, télécoms)	790	282	+ 180
Stockage d'électricité et solutions	(165)	(168)	-
Autres (actifs agricoles, holdings) <sup>(1)</sup>	(28)	(31)	-
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 124</b>	<b>627</b>	<b>+ 79</b>

(1) Avant redevance de marques.

## 10. Trésorerie et capitaux

## 10. Trésorerie et capitaux

### 10.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2017, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 3 174 millions d'euros (dont 2 025 millions au niveau de Vivendi), par rapport à 1 357 millions d'euros au 31 décembre 2016. 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 2 067 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 107 millions d'euros au 31 décembre 2016).

L'endettement financier net du Groupe a augmenté de 583 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016 et s'élève à 4 841 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### 10.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe au 31 décembre 2017 est de 8 015 millions d'euros, en hausse de 2 398 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2016. Il est principalement composé comme suit :

- 5 311 millions d'euros d'emprunts obligataires (1 153 millions d'euros au 31 décembre 2016), dont notamment 2 emprunts obligataires Havas en euros, l'un de 100 millions remboursable en 2018, l'autre de 400 millions remboursable en 2020, 3 emprunts obligataires Bolloré en euros, le premier de 170 millions remboursable en 2019, le deuxième de 450 millions remboursable en 2021, le troisième de 500 millions remboursable en 2022, et 5 emprunts obligataires Vivendi en euros, le premier de 700 millions remboursable en 2019, le deuxième de 1 000 millions remboursable en 2021, le troisième de 600 millions remboursable en 2023, le quatrième de 850 millions remboursable en 2024 et le cinquième de 500 millions remboursable en 2026 ;
- 2 197 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit (4 263 millions d'euros au 31 décembre 2016), dont 200 millions d'euros au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2020, 400 millions d'euros au titre d'une convention de crédit tiré à échéance 2022 (prorogeable jusqu'en 2023), 120 millions d'euros en billets de trésorerie (668 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 186 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (176 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- 507 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (200 millions d'euros au 31 décembre 2016), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

### 10.4. CARACTÉRISTIQUES DES FINANCEMENTS

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2017 sont :

- la ligne de crédit revolving de 1 100 millions d'euros, non tirée, à échéance 2019 et le crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2022, dont dispose Bolloré. Elles sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75 ;
- Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 000 millions d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2017.

En outre, Bolloré et Havas SA disposent de lignes de crédit confirmées, tirées pour 257 millions d'euros au 31 décembre 2017, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 2 006 millions d'euros. Certaines de ces lignes de crédit sont soumises au respect de ratios financiers de type couverture de service de la dette, et/ou levier pour Havas et *gearing* pour Bolloré. Les obligations émises par Bolloré, Vivendi et Havas ne sont soumises à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.

Le Groupe a mis en place des financements assortis de nantisements et d'appels de marge sur les titres Vivendi pour un total de 900 millions d'euros au 31 décembre 2017.

L'ensemble des ratios sont respectés au 31 décembre 2017, comme ils l'étaient au 31 décembre 2016.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2017, 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 2017, de 4 849 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 1 100 millions d'euros sur la convention de crédit revolving de Bolloré et 2 000 millions d'euros sur celle de Vivendi. La durée de vie moyenne des lignes de crédit confirmées tirées et non tirées est de 3,6 ans au 31 décembre 2017.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2017.

Des informations plus détaillées sont disponibles dans les états financiers et plus précisément dans les notes 7.4, 7.5 et 8.1.

## 11. Recherche et développement, brevets et licences

### 11.1. LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

Le Groupe Bolloré est engagé à long terme dans la recherche d'activités nouvelles depuis de longues années.

La recherche et développement (R&D) est une composante essentielle de la branche industrielle du Groupe Bolloré. Elle s'est traduite d'ailleurs par la création de la division Blue Solutions en octobre 2013.

Pour le Groupe Bolloré (incluant la filiale Blue Solutions<sup>(1)</sup>), le budget R&D entre 2016 et 2017 a connu une baisse significative de 37,74 %, causée essentiellement par l'arrêt d'un projet mobilité, tout en concentrant des efforts importants en vue de la réduction des coûts pour les solutions et applications existantes.

Pour Bolloré Films plastiques, la R&D a porté en 2017 pour 0,6 million d'euros sur de nouveaux films barrière multicouches 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.

Pour Blue Solutions, le montant global de la R&D des batteries et des supercapacités s'élève à 19,7 millions d'euros, qui se partagent en 13,3 millions d'euros pour Blue Solutions (ex-Batscap à Quimper) et 6,4 millions d'euros pour Blue Solutions Canada (ex-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 sécurité de fonctionnement, ainsi que la diminution de la température de fonctionnement, tandis que les développements portent sur l'amélioration de la fiabilité du pack, la baisse des coûts et l'augmentation de la densité d'énergie. Chez Blue Solutions Canada, les efforts ont porté essentiellement sur le développement d'une nouvelle gamme d'ESS (Energy Storage System) basée sur un tout nouveau concept de module LMP®. Appelé « Module IT3 », ce module est totalement revu pour se mettre au niveau de prix de la concurrence pour la technologie Li-ion, avec une réduction de coût prévue de 45 % au niveau module et 52 % au niveau ESS.

En 2017, Capacitor Sciences Inc., dont la technologie se base sur un condensateur pouvant stocker une très grande quantité d'énergie grâce à un film diélectrique obtenu par l'ajout d'une fonction isolante à une molécule polarisable, a axé sa recherche sur le développement de quatre familles de polymères. Plus particulièrement, les efforts de recherche & développement en hausse de plus de 470 % ont porté sur :

- la synthèse des molécules (caractérisation, purification) ;
- la production de films diélectriques par « spray coating » ou « draw bar » ;
- le développement d'une cellule de test laboratoire ;
- des essais de mesure HVDC (High Voltage Direct Current) et de mesure de la polarisabilité en courant AC et par Corona Kelvin probe.

S'agissant des supercapacités pour 2017, les travaux de recherche ont continué à cibler l'identification de solutions techniques permettant un accroissement significatif de l'énergie délivrée, par des évaluations de nouveaux matériaux et des améliorations sur les procédés de réalisation des électrodes pour augmenter la capacité, par des jeux de dissymétries électrochimiques internes ou des évaluations de nouveaux électrolytes pour augmenter la tension nominale à 3 V, ou encore par des investigations accrues sur de nouvelles électrochimies dites « hybrides » plus performantes. Les développements quant à eux ont porté essentiellement sur l'optimisation technique des modules destinés principalement aux marchés exigeants de type transport, ferroviaire ou stationnaire incluant notamment le respect de nouvelles normes européennes dans le domaine feu/fumée ou la tenue difficile aux forts courants des applications notamment ceux des courts-circuits.

(1) Mais n'incluant pas Vivendi.



## 11. Recherche et développement, brevets et licences

Pour le périmètre Blue Applications, la R&D s'est montée à :

- 28,6 millions d'euros chez Bluecar avec le développement d'une nouvelle architecture de traction électrique pour un véhicule utilitaire léger et de la Bluecar Phase IV Grande Série;
- 13,7 millions d'euros chez Bluestorage sur le développement du shelter pour les Canal Olympia en Afrique et sur une nouvelle architecture de shelter batterie pour les projets en MWh;
- 19,9 millions d'euros chez Bluebus, avec le développement d'un Bluebus 3 portes, d'un système de charge au terminus par pantographe inversé et d'un chauffage électrique innovant;
- 0,6 million d'euros chez Bluetram, pour la préparation du projet Bluetram répondant à l'appel d'offres de l'Université de Singapour (NTU).

En 2017, IER a poursuivi ses investissements en développant des nouveaux produits. 2,2 millions d'euros ont été investis dans le développement et la certification d'une nouvelle imprimante (i420), une nouvelle borne libre-service (i920) et un

dépose bagage en libre-service. 1,7 million d'euros ont été investis dans des solutions de traçabilité et dans le domaine de l'Internet des objets (IoT), 1,6 million d'euros dans le développement de solutions d'autopartage et 0,4 million d'euros dans les solutions de verbalisation électronique et le FPS (forfait post-stationnement).

De son côté, Automatic Systems a investi 2,4 millions d'euros dans le développement de nouveaux produits (tourniquet, carte électronique communicante, barrière pivotante, nouveaux portillons pour les métros et immigration, caméra 3D pour détection d'unicité...) et 1,1 million d'euros pour l'amélioration et le support des produits existants.

La R&D de la division Télécoms s'est montée à 19,6 millions d'euros (soit + 13,95 %) dont 6,8 millions d'euros pour Bolloré Telecom, 3 millions d'euros pour Wifirst et 9,8 millions d'euros pour Polyconseil, qui continue de forts développements dans l'informatique liée aux projets d'autopartage et de stockage d'énergie.

Pour Vivendi, les efforts de recherche et développement sont détaillés aux pages 19, 24, 27, 29, 31, 32 et 254 du document de référence de Vivendi 2017.

### EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	Delta 2017/2016	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Bolloré Films	0,00 %	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	1,5	0,6
Blue Solutions <sup>(1)</sup> (France et Canada)	- 41,19 %	19,7	33,5	33,3	24,8	37,0	69,2	33,4
Capacitor Sciences Inc.	476,92 %	7,5	1,3					
Bluecar <sup>(1)(3)</sup>	- 63,19 %	28,6	77,7	48,5	37,8	15,3	48,9	0,2
Bluestorage	- 11,61 %	13,7	15,5	29,2	17,2	5,1		
Bluetram/Blueboat	- 52,94 %	0,8	1,7	7,2	3,5	2,0		
Bluebus	- 22,27 %	19,9	25,6	24,8				
IER	- 13,82 %	10,6	12,3	14,3	12,8	8,0	7,5	9,3
Bolloré Telecom <sup>(2)</sup>	13,95 %	19,6	17,2	14,9	15,8	12,9	4,5	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>- 34,74 %</b>	<b>121,0</b>	<b>185,4</b>	<b>172,7</b>	<b>112,5</b>	<b>80,8</b>	<b>131,6</b>	<b>48,2</b>

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

(2) Dont Polyconseil (9,8 millions d'euros en 2017) et Wifirst (3 millions d'euros en 2017).

(3) Y compris coût d'acquisition des véhicules (hors batteries) depuis 2012.

### 11.2. BREVETS ET LICENCES

Le portefeuille des brevets du Groupe s'est fortement accru entre 2016 et 2017 de 15,42 % tenant compte d'un développement des batteries de Blue Solutions (+ 5,1 % sur l'ensemble Blue Solutions + Blue Solutions Canada) et tenant compte d'un développement important du portefeuille brevets de Capacitor Sciences et

du portefeuille brevets de l'ensemble du périmètre Blue Applications (extensions territoriales des brevets déposés les années précédentes).

Cet accroissement tient à la volonté du Groupe de constituer un portefeuille d'actifs incorporels étendu géographiquement et important, tant en nombre qu'en valeur ajoutée, notamment dans les activités de batteries, de bus et trams et d'autopartage.

	Brevets déposés en 2017		Portefeuille total en vigueur		Delta 2017/2016
	Total	Dont France	2017 (tous pays)	2016 (tous pays)	
Bolloré Films	4	0	50	49	2,04 %
Blue Solutions	158	9	960	824	16,50 %
Blue Solutions Canada Inc.	121 <sup>(2)</sup>	12 <sup>(1)</sup>	612 <sup>(3)</sup>	579 <sup>(3)</sup>	18,60 %
IER	0	0	52	86	- 39,53 %
Bluecarsharing	27	0	109	95	14,74 %
Bluecar	3	0	5	3	66,67 %
Bluebus	26	1	88	61	44,26 %
Bluetram	22	0	28	8	250,00 %
BCA/Automatic Systems France	0	0	13	13	0,00 %
Automatic Systems	0	0	7	12	- 41,67 %
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>22</b>	<b>1 924</b>	<b>1 667</b>	<b>15,42 %</b>

(1) Pour Blue Solutions Canada, il s'agit des États-Unis, pays de premier dépôt, et non de la France. Dont premiers dépôts pour Capacitor Sciences au nombre de huit.

(2) Dont 101 dépôts pour Capacitor Sciences.

(3) Dont portefeuille Capacitor Sciences au nombre de 164.

## 12. Informations sur les tendances

### 12. Informations sur les tendances

#### 12.1. PRINCIPALES TENDANCES DE L'EXERCICE 2017

##### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Dans un contexte de forte reprise du commerce international, Bolloré Logistics a bénéficié en 2017 de la croissance des volumes transportés dans la commission de transport et logistique. Cependant cette hausse de la demande de volumes transportés a été freinée par une pénurie de l'offre de transport entraînant une hausse des taux de fret qui a pénalisé nos marges sur le début de l'année.

La France a notamment souffert de cette situation en dépit de la nette progression des volumes transportés, la hausse des taux de fret n'ayant pu être répercutée immédiatement sur certains contrats importants. En Europe, la progression des résultats aux Pays-Bas, en Allemagne et en Suisse compense le recul en Grande-Bretagne et en Belgique. Sur la zone Asie-Pacifique, la bonne performance des activités logistiques et de projets, notamment en Australie, à Singapour, au Vietnam, en Indonésie et en Thaïlande a permis de compenser des contrats déficitaires au départ de Chine. En Amérique du Nord, l'activité au Canada progresse mais l'activité aux États-Unis a été pénalisée par une certaine atonie des projets Oil & Gas.

L'année 2017 est marquée par une reprise de l'activité sur le continent africain avec une hausse des volumes dans la majorité des ports. Les activités de logistique et de manutention conventionnelle se sont également redressées particulièrement en Angola, au Gabon, au Ghana, en République démocratique du Congo et au Mozambique. Certains pays, comme le Congo, restent néanmoins impactés par une activité pétrole faible. L'activité Chemins de fer est en progression après les fortes difficultés rencontrées l'année précédente.

##### LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Dans un contexte climatique peu favorable et face à la hausse du prix des produits pétroliers, l'année 2017 a notamment été marquée par un recul des volumes (compensé par des économies de charges) ainsi que des dépenses importantes dans le cadre du projet de dépôt Rouen Petit-Couronne.

##### COMMUNICATION

Cette activité intègre dans son résultat opérationnel 2017 720 millions d'euros provenant de Vivendi, qui correspondent à huit mois de résultat en intégration globale (Vivendi est consolidé globalement dans les comptes du Groupe depuis le 26 avril 2017), mais également la contribution de Havas au second semestre suite à l'acquisition par Vivendi des 59,2% du Groupe Bolloré dans Havas le 3 juillet 2017 ainsi que 120 millions d'euros au titre des mises en équivalence opérationnelles. Les six premiers mois de 2017 tenaient compte d'un résultat opérationnel de Havas de 93 millions d'euros.

L'année 2017 a été portée par les bonnes performances des principales activités de Vivendi. Le chiffre d'affaires a progressé de +4,9 % en organique, essentiellement grâce à la croissance d'Universal Music Group (UMG) (+10 %) et au redressement de groupe Canal+ (stable en 2017, contre un recul de 4,2 % en 2016). La progression du résultat opérationnel ajusté (EBITA) de +36 % en 2017 est très satisfaisante. Elle intègre notamment Havas à hauteur de 111 millions d'euros au second semestre. À taux de change et périmètre constants, l'EBITA a augmenté de 23 % grâce à la progression d'UMG (+21 %) et de groupe Canal+ (+31 %), partiellement compensés par des coûts de développement au sein de Nouvelles Initiatives.

Dans le domaine de la presse gratuite, le Groupe enregistre en 2017 une légère baisse de l'activité de son journal *CNews Matin* (renommé en février 2017) qui est diffusé à 896 000 exemplaires (-2,1 % par rapport à 2016) et lu par 2,2 millions de lecteurs (2,4 millions en 2016).

L'activité Télécom du Groupe progresse avec la croissance de sa filiale Wifirst spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil haut débit au sein des collectivités et qui continue à développer son parc avec 527 000 emplacements fin 2017 (+28 %).

##### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

La croissance de l'activité a été soutenue par les activités des terminaux spécialisés et par la vente de films plastiques (emballage).

Les activités liées aux ventes de bus et à l'autopartage se sont stabilisées en 2017. Une forte baisse des ventes de véhicules est portée par Bluecar après un exercice 2016 marqué par un très fort niveau de ventes d'E-Mehari.

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

##### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2018, Bolloré Logistics anticipe une croissance plus soutenue de l'activité économique mondiale avec des volumes dans le fret maritime et aérien qui devraient continuer de progresser significativement et de bénéficier de manière sensible à nos métiers dans un contexte de stabilisation des taux de fret et de restauration de nos marges.

En dépit d'une pression concurrentielle qui devrait rester vive, la croissance des volumes devrait être portée par le bon niveau d'activité de nos clients (secteurs aéronautique, luxe, cosmétique, automobile et pharmacie-santé) et la structuration accrue de notre approche commerciale.

Bolloré Logistics table également sur les développements récents de nos activités au Moyen-Orient et en Europe.

Bolloré Africa Logistics anticipe un maintien du niveau des volumes portuaires, l'obtention de nouveaux contrats logistiques et l'optimisation des surfaces d'entrepôts disponibles.

De nouveaux terminaux sont en cours de construction ou de démarrage (Kribi, Côte d'Ivoire Terminal, TVB, Timor Port) tandis que ceux déjà existants voient leurs capacités augmenter grâce aux aménagements prévus à Freetown, MPS, Moroni, Tuticorin et Cotonou.

L'activité Chemins de fer prévoit une stabilisation de l'outil industriel avec le renouvellement progressif du parc de tractions.

##### LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Bolloré Energy concentre ses efforts commerciaux sur le détail et le négoce de la distribution France. L'année 2018 doit être marquée par la finalisation des travaux et la mise en service du dépôt Rouen Petit-Couronne.

##### COMMUNICATION

Vivendi n'a pas communiqué d'objectifs chiffrés pour l'année 2018. Toutefois, UMG devrait pouvoir bénéficier de la croissance du marché de la musique liée en particulier au développement des activités d'abonnements et streaming musical. Par ailleurs, l'objectif d'EBITA avant charges de restructuration pour groupe Canal+ en 2018 est de l'ordre de 450 millions d'euros.

##### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Le Groupe Bolloré poursuivra en 2018 ses efforts d'investissements et de rationalisation de la production dans le domaine du stockage d'électricité en particulier pour les véhicules électriques (bus, voitures) et le développement des applications stationnaires. Il maintiendra en particulier ses efforts de R&D notamment à travers sa filiale américaine Capacitor Sciences.

En 2018, le groupe IER entend poursuivre le développement de sa gamme de produits sur l'ensemble de ses marchés, et est plus particulièrement candidat à de nombreux appels d'offres dans les secteurs du contrôle passagers et d'accès piétons.

À travers sa filiale IER, le Groupe ambitionne également de devenir un acteur incontournable en France pour les solutions de traçabilité ainsi que de verbalisation électronique et de développer son savoir-faire dans le secteur des bornes de charge pour des marchés ciblés.

Chez Automatic Systems, les objectifs sont de développer de nouvelles offres haute sécurité, améliorer l'offre commerciale et gérer la croissance de l'ensemble de ses activités.

## 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 STATUTAIRES 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.

Le Conseil d'administration en séance du 20 mars 2014 a intégré dans son règlement intérieur une disposition aux termes de laquelle chaque administrateur devra allouer chaque année un pourcentage de 10 % du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions à l'acquisition de titres Bolloré, et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

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 doivent s'interdire 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 (ii) pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle (iii) quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information privilégiée définie comme une information à caractère précis 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.

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 3 juin 2016, statuant conformément aux dispositions statutaires et après avoir considéré que le mode de gouvernance actuel était particulièrement adapté aux spécificités de la société et permettait une réactivité efficiente dans le processus de décision, a décidé de maintenir l'option consistant à cumuler les fonctions de Président et de Directeur général.

Le Conseil du 3 juin 2016 a renouvelé en conséquence, dans ses fonctions 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 toutes circonstances au nom de la société.

En outre, le Conseil du 3 juin 2016 a renouvelé en qualité de Directeur général délégué, Cyrille Bolloré, appelé à exercer une fonction d'assistance auprès du Président-directeur général.

Conformément à l'article L. 225-56 du Code de commerce, le Directeur général délégué dispose à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Dans un souci de répondre au respect des règles de bonne gouvernance, l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012 a 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.

Le Conseil du 3 juin 2016 a renouvelé, en qualité de Vice-Président administrateur délégué, Cyrille Bolloré, pour la durée restant à courir du mandat de Président de Vincent Bolloré.

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 suppléée par le Vice-Président administrateur délégué.

Le Conseil du 3 juin 2016 a prononcé le renouvellement des fonctions de Vice-Président de Yannick Bolloré et de Cédric de Bailliencourt.

L'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014, statuant dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 relative notamment à la présence de salariés administrateurs ayant voix délibérative au Conseil d'administration, a introduit dans les statuts les dispositions fixant les conditions de nomination des administrateurs représentant les salariés.

Les statuts prévoient ainsi que les administrateurs salariés sont désignés par le Comité de Groupe pour une durée de trois ans, les fonctions de ces derniers prenant fin à l'expiration d'une période de trois ans suivant la date de leur désignation par le Comité de Groupe.

Le Comité de Groupe invité lors de sa séance du 22 novembre 2017 à procéder à la désignation des administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration a désigné en cette qualité Elsa Berst et Nicolas Alteirac.

Le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 mars 2018 a été invité à se prononcer sur les modalités de mise en œuvre de la formation nécessaire à l'exercice de la mission des administrateurs salariés.

Le Conseil a en outre pris acte que la représentation du Comité central auprès du Conseil d'administration continuera à être assurée par quatre membres du Comité.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

À la date du présent document, le Conseil est composé des 20 membres suivants :

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion des Comités
Vincent Bolloré Président-directeur général	Française	01/04/1952	M	21/12/2006	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Cyrille Bolloré Directeur général délégué Vice-Président administrateur délégué	Française	19/07/1985	M	10/06/2009	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Yannick Bolloré Vice-Président	Française	01/02/1980	M	10/06/2009	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Cédric de Bailliencourt Vice-Président	Française	10/07/1969	M	12/12/2002	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Gilles Alix représentant Bolloré Participations	Française	01/10/1958	M	29/06/1992	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	CNR <sup>(2)</sup>	100 %
Nicolas Alteirac <sup>(1)</sup> administrateur représentant les salariés	Française	10/03/1980	M	22/11/2017	-	22/11/2020	NA	-	-	-
Elsa Berst <sup>(1)</sup> administrateur représentant les salariés	Française	20/02/1985	F	22/11/2017	-	22/11/2020	NA	-	-	-
Chantal Bolloré	Française	06/09/1943	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	-	100 %	-	-
Sébastien Bolloré	Française	24/01/1978	M	10/06/2010	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Valérie Coscas	Française	17/07/1974	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	-	-
Marie-Annick Darmaillac représentant Financière V	Française	24/11/1954	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Hubert Fabri	Belge	28/01/1952	M	07/06/2006	04/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	Oui	100 %	-	-
Janine Goalabré représentant Omnium Bolloré	Française	29/02/1948	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Dominique Hériard-Dubreuil	Française	06/07/1946	F	04/06/2015	-	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	Oui	66,66 %	-	-
Céline Merle-Béral	Française	16/01/1969	F	05/06/2014	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	-	100 %	-	-
Alexandre Picciotto	Française	17/05/1968	M	04/06/2015	-	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	Oui	100 %	-	-
Olivier Roussel	Française	12/06/1947	M	17/06/1998	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR <sup>(2)</sup>	100 %
Martine Studer	Franco-ivoirienne	30/01/1961	F	09/06/2011	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	Oui	66,66 %	Comité d'audit CNR <sup>(2)</sup>	50 %
François Thomazeau	Française	07/06/1949	M	22/03/2007	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	Comité d'audit	100 %

### Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance en 2017

Pour mémoire, Michel Roussin a exercé les fonctions de censeur jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2017.

(1) Désignation par le Comité de Groupe.

(2) Comité des nominations et des rémunérations (CNR).

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### 14.1.2. EXPERTISE ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Nous vous rendons compte ci-après de la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes sociétés par chaque mandataire social au cours des cinq dernières années.

#### VINCENT BOLLORÉ, Président-directeur général

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.  
Nombre d'actions de la société détenues : 5 372 900.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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 de Bolloré Participations (SA);
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
- Président de Somabol (SCA);
- Directeur général d'Omnium Bolloré (SAS) et de Financière V (SAS);
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de la Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group (SAS);
- Président et membre du Conseil de surveillance de Groupe Canal+ (SA).

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Nord-Sumatra Investissements, Financière du Champ de Mars et BB Group SA;
- Administrateur de BB Group SA et de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars.

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et de Bereby Finances;
- Administrateur de Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfindo, Socfin KCD, Socfin Agricultural Company Ltd (SAC), Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Coviphama Ltd et Socfinco FR;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2016

##### 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 de Bolloré Participations (SA);
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
- Président de Somabol (SCA);
- Directeur général d'Omnium Bolloré (SAS) et de Financière V (SAS);
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de la Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group (SAS);
- Président et membre du Conseil de surveillance du Groupe Canal+ (SA).

(1) Société cotée.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Nord-Sumatra Investissements, Financière du Champ de Mars et BB Group SA;
- Administrateur de BB Group SA et de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et de Bereby Finances;
- Administrateur de Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfindo, Socfin KCD, Socfin Agricultural Company Ltd (SAC), Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Coviphama Ltd et Socfinco FR;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2015

##### 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 de Bolloré Participations (SA);
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
- Président de Somabol (SCA);
- Directeur général d'Omnium Bolloré (SAS) et de Financière V (SAS);
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de la Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group (SAS);
- Président et membre du Conseil de surveillance du Groupe Canal+ (SA).

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
- Administrateur de BB Group et de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Bolloré Africa Logistics Congo.

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et de Bereby Finances;
- Administrateur de Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfindo, Socfin KCD, Socfin Agricultural Company Ltd (SAC), Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Coviphama Ltd et Socfinco FR;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2014

##### 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 de Bolloré Participations;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
- Président de Somabol;
- Directeur général d'Omnium Bolloré et de Financière V;
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup> (ex-Batscap), Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;



## 14. Organes d'administration et Direction générale

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de la Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
  - Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group;
  - Membre du Conseil de surveillance du Groupe Canal+.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
  - Administrateur de BB Group et de Plantations des Terres Rouges;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo).
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et de Bereby Finances;
  - Administrateur de Centrages, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfindo et Socfin KCD;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

### Mandats exercés en 2013

#### 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 de Bolloré Participations;
  - Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
  - Président de Somabol;
  - Directeur général d'Omnium Bolloré et de Financière V;
  - Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup> (ex-Batscap), Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et de la Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
  - 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 Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
  - Administrateur de BB Group et de Plantations des Terres Rouges;
  - Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et de Financière du Champ de Mars;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SAFA Cameroun<sup>(1)</sup> et de Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo).
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et de Bereby Finances;
  - Administrateur de Centrages, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinco, Socfindo et Socfin KCD;
  - 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.

### CYRILLE BOLLORÉ, Vice-Président administrateur délégué, Directeur général délégué

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 Energy depuis le 3 octobre 2011.

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

Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014.

Président de Bolloré Transport Logistics de novembre 2014 à mai 2016.

Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) depuis avril 2016.

Directeur général délégué de Bolloré depuis le 5 juin 2013.

Vice-Président, Directeur général de Financière de l'Odet depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017.

Nombre d'actions de la société détenues : 201 100.

### Mandats exercés en 2017

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

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

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Energy;
- Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics);
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Directeur général et Vice-Président de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Energy, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup> et de Bolloré Africa Railways;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz;
- Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil de Bolloré Africa Logistics et au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics;
- Représentant permanent de Globolding au Conseil de Sogetra;
- Président du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Président de BlueElec.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

- Administrateur de CICA SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo);
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Energy;
- Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics);
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Directeur général de Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Energy, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup> et de Bolloré Africa Railways;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz;
- Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil de Bolloré Africa Logistics et au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Président de BlueElec.

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président du Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de CICA SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils de Douala International Terminal et de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo);
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2015

#### 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;
- Président de Bolloré Transport Logistics;
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Directeur général de Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup> et de Bolloré Africa Railways;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Président de BlueElec.

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président du Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de CICA SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges et African Investment Company;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils de Douala International Terminal et de Bolloré Africa Logistics Congo;
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2014

#### 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;
- Président de Bolloré Transport Logistics;
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Directeur général de Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Énergie au Conseil de La Charbonnière;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Président de BlueElec.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL;
- Vice-Président du Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de CICA SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges;
- Directeur de CIPCH BV (NL);

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2013

#### 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);
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- 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, SFDM, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et Blue Solutions;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge;
- Président de BlueElec.

— 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);
- Représentant permanent de Pétroplus Marketing France SAS au Conseil d'administration de Trapil.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de CICA SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges;
- Directeur de CIPCH BV (NL).

— Autres fonctions et mandats

Néant.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### YANNICK BOLLORÉ, Vice-Président

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.  
2001 : Co-Fondateur et Directeur général de WY Productions.  
Directeur des programmes de la chaîne TNT Direct 8 de 2006 à 2012.  
Directeur général de Bolloré Média de 2009 à décembre 2012.  
Depuis août 2012, Directeur général délégué de Havas.  
Depuis le 5 juin 2013, Vice-Président de Bolloré.  
Depuis le 30 août 2013, Président-directeur général de Havas.  
Nombre d'actions de la société détenues : 361 649.

#### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding et de Havas Media Africa;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Président-directeur général de Havas;
- Administrateur de Havas;
- Administrateur de Havas Media France;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de W&Cie;
- Administrateur du musée Rodin.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Président de Havas North America, Inc. (États-Unis);
- President, Executive Vice President de Havas Worldwide, LLC (États-Unis);
- Director de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis).

#### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Havas<sup>(1)</sup> et de HA Pôle Ressources Humaines;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> Financière V, Havas<sup>(1)</sup> et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding et de Havas Media Africa;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Administrateur de Havas Media France et de HA Pôle Ressources Humaines;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de Médiamétrie et de W&Cie;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Paris (ex-Havas Worldwide Paris);
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life Paris;
- Membre du Conseil de surveillance de la société MFG R&D.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Administrateur du musée Rodin.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur d'Arena Communications Network, SL;
- Président de Havas North America, Inc.;
- Président de Havas Worldwide, LLC;
- Director de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de Havas Worldwide Brussels.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Mandats exercés en 2015

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Havas<sup>(1)</sup> et de HA Pôle Ressources Humaines;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> Financière V, Havas<sup>(1)</sup>, et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding et de Havas Media Africa;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Administrateur de Havas Media France et de HA Pôle Ressources Humaines;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de Médiamétrie et de W&Cie;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Worldwide Paris;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life Paris;
- Président de Havas 360;
- Membre du Conseil de surveillance de la société MFG R&D.

— 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;
- Administrateur d'Arena Communications Network, SL;
- Président de Havas North America, Inc.;
- Président de Havas Worldwide, LLC;
- Director de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

#### Mandats exercés en 2014

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Havas<sup>(1)</sup> et de HA Pôle Ressources Humaines;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> Financière V, Havas<sup>(1)</sup> et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding et de Havas Media Africa;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Administrateur de Havas Media France;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de Médiamétrie et de W&Cie;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Worldwide Paris;
- Représentant permanent de Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life Paris;
- Président de Havas 360;
- Membre du Conseil de surveillance de la société MFG R&D.

— 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;
- Administrateur d'Arena Communications Network, SL;
- Président de Havas North America, Inc.;
- Président, « Chief executive officer » de Havas Worldwide, LLC.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### Mandats exercés en 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur de Havas<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Havas<sup>(1)</sup> et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil exécutif de JC Decaux Bolloré Holding;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Administrateur de Havas Media France;
- Représentant permanent de Havas au Conseil de Médiamétrie et de W&CIE;
- Administrateur de la société Havas Worldwide Paris;
- Président de Havas 360;
- Membre du Conseil de surveillance de la société MFG R&D.

— 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;
- Administrateur d'Arena Communications Network, SL.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président

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 de Bolloré depuis le 31 août 2012 et Directeur général de Financière de l'Odet de 2002 à 2017.

Vice-Président et Directeur général délégué de Financière de l'Odet à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017.

Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.

Nombre d'actions de la société détenues : 1 240 037.

### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président et Directeur général délégué de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Quimperlé, Compagnie de Concarneau, Compagnie de l'Argol et de Financière de Kerdévet;
- Gérant de Socarfi et de Compagnie de Malestroït;
- 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration de Socotab;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge, cogérant de la SCI Lombertie.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur du musée national de la Marine;
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup>;
- Membre du Directoire de Vivendi<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 de Redlands Farm Holding;
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg;
- 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> et Induservices SA.

### Mandats exercés en 2016

#### 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'Odet<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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Quimperlé, Financière de l'Argol et de Compagnie de Concarneau;
- Gérant de Socarfi et de Compagnie de Malestroït;
- 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration de Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur du musée national de la Marine;
- Membre du 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 de Redlands Farm Holding;
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA;
- Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg;
- 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> et Induservices SA.

### Mandats exercés en 2015

#### 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'Odet<sup>(1)</sup>;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup>;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;

(1) Société cotée.



## 14. Organes d'administration et Direction générale

- 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
  - Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Briec, Financière de Pluguffan et de Financière de Quimperlé;
  - Gérant de Socarfi et de 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 de 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;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration de Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine;
  - Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du musée national de la Marine;
  - Membre du 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 de Redlands Farm Holding;
  - Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA;
  - Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La 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;
  - 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> et Induservices SA.

### Mandats exercés en 2014

#### 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
  - Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Bluestorage (ex-Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Compagnie de Pont-l'Abbé;
  - Gérant de Socarfi et de 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 de 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;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration de Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab;
  - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine;
  - Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du musée national de la Marine;
  - Membre du 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).

(1) Société cotée.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président de Redlands Farm Holding;
  - Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances et SFA;
  - Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La 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;
  - 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 et Agro Products Investment Company.

### Mandats exercés en 2013

#### 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 de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
  - Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière d'Ouessant, Bluestorage (ex-Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean;
  - Gérant de Socarfi et de 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 de 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;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration de Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA); de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine;
  - Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du musée national de la Marine;
  - 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, PTR Finances et SFA;
  - Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La 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;
  - 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;
  - Représentant permanent de SAFA au Conseil de SAFA Cameroun.



## 14. Organes d'administration et Direction générale

### BOLLORÉ PARTICIPATIONS

Tour Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Nombre d'actions de la société détenues : 53 500.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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 et Société Industrielle et de 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 Nord-Sumatra Investissements et de SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de 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, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2016

##### 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 et Société Industrielle et de 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 Nord-Sumatra Investissements, Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo) et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de 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, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2015

##### 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 Bordelaise Africaine et Société Industrielle et de 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 Nord-Sumatra Investissements, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo) et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de 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, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2014

##### 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 Bordelaise Africaine et Société Industrielle et de 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 Nord-Sumatra Investissements, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo) et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de 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, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2013

##### 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 de 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 Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo) et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'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 de 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.

### NICOLAS ALTEIRAC

Adresse professionnelle  
Bolloré Logistics Marignane  
Zone industrielle « Le Roucas »  
13127 Vitrolles

Expertise et expérience en matière de gestion  
Chef de service douane depuis 2017 (Bolloré Logistics Marignane).  
Déclarant en douane de 2007 à 2017.  
Entré dans le Groupe Bolloré en 2002 comme agent de transit maritime (SDV LI, Port-Saint-Louis-du-Rhône).  
Diplômé de l'Institut universitaire de technologie gestion logistique et transport d'Aix-en-Provence en 2002.

#### Mandats exercés en 2017

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

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

- Administrateur représentant les salariés de Bolloré<sup>(1)</sup>.

— *Autres fonctions et mandats*  
Néant.

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

Néant.

#### Mandats exercés au cours des exercices 2013 à 2016

Néant.

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### ELSA BERST

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

Expertise et expérience en matière de gestion  
Depuis octobre 2015 : Chargée de communication éditoriale de Bolloré Transport & Logistics.  
2012-2015 : Assistante du Vice-Président du Groupe Bolloré.  
2007-2012 : Journaliste permanente pour les quotidiens *Direct Matin* et *Direct Soir* (Groupe Bolloré Média).  
2007 : Master en communication spécialité multimédias et métiers de l'audiovisuel.

#### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur représentant les salariés de Bolloré<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats  
Néant.

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

Néant.

#### Mandats exercés au cours des exercices 2013 à 2016

Néant.

### CHANTAL BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion  
Diplômée de l'École des langues orientales, Chantal Bolloré a mené une carrière d'attachée de presse à *Jour de France* et de journaliste, notamment au *Figaro*. Elle a également exercé ses activités dans l'édition et est aujourd'hui retraitée.  
Nombre d'actions de la société détenues : 3 526 098.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<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  
Néant.

#### Mandats exercés en 2016

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et de Financière Moncey<sup>(1)</sup>;
  - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<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  
Néant.

#### Mandats exercés de 2013 à 2015

Néant.

(1) Société cotée.

### MARIE BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion  
Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017 : Directrice générale de Blue solutions et Présidente du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge.  
Depuis 2016 : Directrice générale de la Direction des applications mobilité électrique du Groupe Bolloré.  
2014 : Responsable Marketing – Blue Solutions.  
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.  
Nombre d'actions de la société détenues : 2 624.

#### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Directrice générale de Blue Solutions<sup>(1)</sup>;
  - Présidente du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
  - Directrice générale des applications mobilité électrique;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
  - Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<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 de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Directrice générale des applications mobilité électrique;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
  - Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<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 de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2015

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
  - Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<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 de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### Mandats exercés en 2014

#### 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>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol et de la Compagnie du Cambodge<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 de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

### Mandats exercés en 2013

#### 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.

### SÉBASTIEN BOLLORÉ

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 à 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.

Nombre d'actions de la société détenues : 50 200.

### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement;
  - Président d'Omnium Bolloré;
  - Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et de 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;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bigben Interactive<sup>(1)</sup> et de Gameloft SE.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- « Chairman » et « Director » de Blue LA Inc.;
- Director de Bolloré Services Australia Pty Ltd.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement;
- Président d'Omnium Bolloré;
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
  - Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Bigben Interactive<sup>(1)</sup> et de Gameloft SE.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- « Chairman » et « Director » de Blue LA Inc.;

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2015

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement;
  - Président d'Omnium Bolloré;
  - Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et de 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;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odé<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

- « Chairman » et « Director » de Blue LA Inc.;

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### Mandats exercés en 2014

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement;
  - Président d'Omnium Bolloré;
  - Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et de 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;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odé<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 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement;
  - Président d'Omnium Bolloré;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et de 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;
  - Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odé<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.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### VALÉRIE COSCAS

Adresse professionnelle  
Amazon Web Services  
67, boulevard du Général-Leclerc  
92583 Clichy Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion  
Diplôme de l'INSEAD (MBA – 2008).  
Diplôme de l'ESCP Europe Business School (Grande École – 1997).  
Membre du Conseil stratégique et mentor de plusieurs start-up depuis 2012.  
Depuis 2016 : Directrice de la stratégie France d'Amazon Web Services.  
2009-2016 : Directrice de la stratégie au sein de la Direction de l'innovation, puis de la Direction finance & stratégie d'Orange.  
2004-2007 : Manager à la Direction des systèmes d'information.  
1997-2003 : Consultante chez Accenture.  
Nombre d'actions de la société détenues : 1 068.

#### Mandats exercés en 2017

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.  
— Autres fonctions et mandats  
• Membre du board de WeLoveWords;  
• Membre du board de Sirdata;  
• Membre du Comité d'orientation de ForePaas;  
• Secrétaire générale de l'INSEAD Business Angels Alumni Club France.

**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 2016

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.  
— Autres fonctions et mandats  
• Membre du board de WeLoveWords;  
• Membre du board de Sirdata;  
• Membre du Comité d'orientation de ForePaas;  
• Secrétaire générale de l'INSEAD Business Angels Alumni Club France.

**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 2015

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.  
— Autres fonctions et mandats  
• Membre du board de WeLoveWords;  
• Membre du board de Sirdata;  
• Membre du Comité d'orientation de ForePaas;  
• Secrétaire générale de l'INSEAD Business Angels Alumni France.

**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 2014

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.  
— Autres fonctions et mandats  
• Membre du board de WeLoveWords;  
• Membre du board de Sirdata.

(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 2013

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.  
— Autres fonctions et mandats  
• Membre du board de WeLoveWords.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.  
— Autres fonctions et mandats  
Néant.

### FINANCIÈRE V

Tour Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Nombre d'actions de la société détenues : 21 400.

#### Mandats exercés en 2017

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<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  
Néant.

#### Mandats exercés en 2016

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<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  
Néant.

#### Mandats exercés en 2014 et en 2015

Néant.

#### Mandats exercés en 2013

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**  
— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).  
— 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.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### HUBERT FABRI

Adresse professionnelle  
Socfin  
4, avenue Guillaume  
1650 Luxembourg

Expertise et expérience en matière de gestion  
Administrateur de sociétés.

Nombre d'actions de la société détenues : 1 000.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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'Odet<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

##### 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 Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Bereby Finances, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby<sup>(1)</sup> (SOGB);
- Président de Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG);
- Administrateur de Coviphama Ltd, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomu Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfin Agricultural Company (SAC), Socfin KCD, Socfindo, Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2016

##### 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'Odet<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

##### 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 Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfinde, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby<sup>(1)</sup> (SOGB);
- Président de Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG);
- Administrateur de Coviphama Ltd, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomu Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfin Agricultural Company (SAC), Socfin KCD, Socfindo, Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2015

##### 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>;

(1) Société cotée.

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

##### 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 Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfinde, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby<sup>(1)</sup> (SOGB);
- Président de Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG);
- Administrateur de Coviphama Ltd, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomu Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfin Agricultural Company (SAC), Socfin KCD, Socfindo, Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2014

##### 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'Odet<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA);
- Administrateur de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

##### 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 Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfinde, Immobilière de la Pépinière, 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>, Okomu Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinde, Socfinde, Socfin KCD, Socfindo, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

#### Mandats exercés en 2013

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et de 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;
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— 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), Socfinde, Socfinde, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);



## 14. Organes d'administration et Direction générale

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby<sup>(1)</sup> (SOGB);
- Administrateur de Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomu 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>.

### OMNIUM BOLLORÉ

Tour Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Nombre d'actions de la société détenues : 1 008.

#### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<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  
Néant.

#### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
• Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odé<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  
Néant.

#### Mandats exercés de 2013 à 2015

Néant.

### DOMINIQUE HÉRIARD-DUBREUIL

Adresse professionnelle  
Rémy Cointreau  
21, boulevard Haussmann  
75009 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion  
Présidente de Rémy Martin et Cointreau.  
Administrateur de Rémy Cointreau.  
Nombre d'actions de la société détenues : 5 154.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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  
• Membre du Conseil de surveillance d'Andromède;  
• Présidente d'E. Rémy Martin & Co.;  
• Présidente de Cointreau;  
• Administrateur de Rémy Cointreau SA<sup>(1)</sup>;  
• Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel<sup>(1)</sup>;  
• Présidente du Comité de gouvernance de Wendel<sup>(1)</sup>;  
• Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance;  
• Administrateur de la Fondation de France;  
• Administrateur du Comité Colbert;  
• Présidente de la Fondation Rémy Cointreau.

##### 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 2016

##### 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  
• Directrice générale et membre du Directoire de la société Andromède;  
• Présidente d'E. Rémy Martin & Co.;  
• Présidente de Cointreau;  
• Administrateur de Rémy Cointreau SA<sup>(1)</sup>;  
• Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel<sup>(1)</sup>;  
• Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance;  
• Administrateur de la Fondation de France;  
• Administrateur du Comité Colbert.

##### 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 2015

##### 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  
• Directrice générale et membre du Directoire de la société Andromède;  
• Présidente d'E. Rémy Martin & Co.;  
• Présidente de Cointreau;  
• Administrateur de Rémy Cointreau SA<sup>(1)</sup>;  
• Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel<sup>(1)</sup>;  
• Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance;  
• Administrateur de la Fondation de France;  
• Administrateur du Comité Colbert.

##### 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 2014

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.  
— Autres fonctions et mandats  
• Directrice générale et membre du Directoire de la société Andromède;  
• Présidente d'E. Rémy Martin & Co.;  
• Présidente de Cointreau;  
• Administrateur de Rémy Cointreau SA<sup>(1)</sup>;  
• Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel<sup>(1)</sup>;  
• Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance;  
• Administrateur de la Fondation de France;  
• Administrateur du Comité Colbert.

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

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

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### Mandats exercés en 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Directrice générale et membre du Directoire de la société Andromède;
- Présidente d'E. Rémy Martin & Co.;
- Présidente de Cointreau;
- Administrateur de Rémy Cointreau SA<sup>(1)</sup>;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup>;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel<sup>(1)</sup>;
- Administrateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance;
- Administrateur de la Fondation de France;
- Administrateur de l'Inra;
- Administrateur du Comité Colbert.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

### CÉLINE MERLE-BÉRAL

Adresse professionnelle  
Havas  
29-30, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion  
DEA droit économique et social Paris-Dauphine 1994.  
Diplômée du Barreau de Paris (CFPA) 1995.  
UC Berkeley (San Francisco) 1996.

- De mars 1997 à avril 2012 : Groupe Bolloré
- département juridique : 1997/1999;
  - Directrice du développement : 1999/2002;
  - département Média : 2002/2008 : Présidente de Radio Nouveau Talent, Directrice d'antenne, Internet et interactivité de Direct 8;
  - Directrice du magazine *L'Événementiel* : 2009/2010;
  - Bluecar et Autolib : Directrice des partenariats : 2010/2012;
  - depuis 2012 : DRH de Havas Finances Services, Responsable juridique RH de Havas SA;
  - depuis 2014 : DRH de Havas Media France;
  - depuis juin 2015 : DRH de Havas Media Group.

Nombre d'actions de la société détenues : 920.

### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— 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 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— 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 2015

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— 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 2014

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— 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 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation;
- Administrateur de Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>;
- Membre du Comité de direction de PUSH TVI;
- Représentant permanent de Rivaud Innovation aux Conseils de Streampower et de Rivaud Media;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— 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.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

### ALEXANDRE PICCIOTTO

Adresse professionnelle  
Orfim  
30, avenue Marceau  
75008 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion  
Diplômé de l'École supérieure de gestion (1990).  
De 1990 à 2008, chargé d'affaires au sein d'Orfim, société de capital développement de son père, Sébastien Picciotto, important actionnaire du Groupe Bolloré depuis 1983.

Il développe durant cette période des projets essentiellement dans l'immobilier et l'audiovisuel. Il est également responsable d'Aygaz, une participation historique de la famille Picciotto, leader dans la distribution de GPL bouteilles et carburant en Turquie.

Directeur général d'Orfim depuis 2008.

Nombre d'actions de la société détenues : 157 758.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis<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
- Administrateur d'Aygaz (Turquie)<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

#### Mandats exercés en 2016

##### 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
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis<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
- Administrateur d'Aygaz (Turquie)<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

#### Mandats exercés en 2015

##### 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
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis<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
- Administrateur d'Aygaz (Turquie)<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

#### Mandats exercés en 2014

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Néant.
- Autres fonctions et mandats
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peref<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
- Administrateur d'Aygaz (Turquie)<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

#### Mandats exercés en 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

- Autres fonctions et mandats
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peref<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
- Administrateur d'Aygaz (Turquie)<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

### OLIVIER ROUSSEL

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.

Nombre d'actions de la société détenues : 199 400.

#### Mandats exercés en 2017

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de 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 Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

#### Mandats exercés en 2016

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de 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 d'Alternative SA devenue ITERAM Investments SA ;
- Administrateur de Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

#### Mandats exercés en 2015

##### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

— *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 d'Alternative SA devenue ITERAM Investments SA;
- Administrateur de Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

### Mandats exercés en 2014

#### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de 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 d'Alternative SA;
- Administrateur de Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

### Mandats exercés en 2013

#### 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'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et de 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 d'Alternative SA;
- Administrateur de Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

### MARTINE STUDER

Adresse professionnelle  
66, avenue Jean-Mermoz  
01 BP 7759  
Abidjan 01 – Côte d'Ivoire

Expertise et expérience en matière de gestion  
Économiste, publicitaire.

Administrateur de sociétés, Présidente de sociétés.

Ancien ministre délégué auprès du Premier ministre chargé de la Communication.  
Créatrice-Fondatrice et associée, en 1988, du réseau de publicité Océan Ogilvy,  
présent dans 22 pays d'Afrique sub-saharienne.

Nombre d'actions de la société détenues : 219 527.

### Mandats exercés en 2017

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

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

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odet<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*

- Présidente du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire);
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Présidente 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 Régie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2016

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

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

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odet<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*

- Présidente du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire);
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Présidente 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 Régie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2015

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

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

Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odet<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*

- Présidente du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire;
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Présidente 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 Régie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2014

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

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

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odet<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*

- Présidente du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire;
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Présidente 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);

(1) Société cotée.

## 14. Organes d'administration et Direction générale

- 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 Régie (Côte d'Ivoire).

### Mandats exercés en 2013

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et de Financière de l'Odet<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);
- Présidente 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 Régie (Côte d'Ivoire).

### FRANÇOIS THOMAZEAU

Adresse professionnelle

5, rue Molitor

75016 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.

Nombre d'actions de la société détenues : 9 287.

### Mandats exercés en 2017

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Président du Comité d'audit;
- Administrateur de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Censeur de Locindus<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

- Administrateur d'Allianz Benelux.

### Mandats exercés en 2016

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Président du Comité d'audit.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Directoire de Foncière de Paris SIIC<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'Eurosic<sup>(1)</sup> jusqu'en février 2016;
- Membre du Conseil de surveillance d'IDI SCA<sup>(1)</sup> (jusqu'en mai 2016) et de Consolidation et Développement Gestion SAS;
- Censeur de Locindus<sup>(1)</sup> et d'Idinvest Partners.

#### 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 d'Allianz Benelux.

### Mandats exercés en 2015

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Président du Comité d'audit.

— Autres fonctions et mandats

- Censeur de Locindus et d'Idinvest Partners;
- Membre des Conseils de surveillance de SCA IDI et de Consolidation et Développement Gestion SAS;
- Censeur de Neuflyze Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV);
- Président du Conseil d'administration de Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris;
- Président du Directoire de Foncière de Paris SIIC<sup>(1)</sup>;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'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 d'Allianz Belgium.

### Mandats exercés en 2014

#### 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

- Censeur de Locindus et d'Idinvest Partners;
- Membre des Conseils de surveillance de SCA IDI et de Consolidation et Développement Gestion SAS;
- Censeur de Neuflyze Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV);
- Président du Conseil d'administration de Foncière des 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements de Paris;
- Président du Directoire de Foncière de Paris;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'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 d'Allianz Belgium.

### Mandats exercés en 2013

#### 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;
- Membre des Conseils de surveillance de SCA IDI, Consolidation et Développement Gestion SAS et d'Idinvest Partners;
- Censeur de Neuflyze Europe Expansion (Sicav);
- Président des Conseils 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 Foncière de Paris au Conseil d'administration d'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 d'Allianz Belgium.

### Proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 1<sup>er</sup> juin 2018 de renouveler les mandats d'administrateur de Dominique Hériard-Dubreuil, Hubert Fabri et Alexandre Picciotto pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

(1) Société cotée.



## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 14.1.3. LIENS FAMILIAUX ENTRE LES ADMINISTRATEURS

Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré sont les enfants de Vincent Bolloré.

Cédric de Bailliencourt, Vice-Président, est le neveu de Vincent Bolloré.

Chantal Bolloré est la sœur 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.

Les sociétés Financière du Perguet et de Financière de l'Odet ainsi que Vincent Bolloré ont été condamnés solidairement le 22 janvier 2014, dans le cadre de l'acquisition de 3 % du capital de la société italienne Premafin par les sociétés précitées (à l'exclusion de toute acquisition personnelle), à une amende administrative d'un montant de 1 000 000 d'euros chacun, assortie d'une obligation de ne pas détenir de mandats sociaux en Italie, pour une période de dix-huit mois, ce qui était sans effet, celui-ci ne détenant aucun mandat à cette date, en application des articles 187 *ter* et 187 *quinquies* du décret législatif n° 58/1998 (*Testo Unico della Finanza*).

### 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 toutes natures versés, durant l'exercice, de manière directe ou indirecte, à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2017, 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 n° 2009-16, Guide d'élaboration des documents de référence (document créé le 10 décembre 2009 et modifié le 17 décembre 2013, le 5 décembre 2014 et le 13 avril 2015).

### 15.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2016	Exercice 2017
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 510 138	2 613 428
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	950 400	932 400
<b>TOTAL</b>	<b>3 460 538</b>	<b>3 545 828</b>
<b>Cyrille Bolloré, Directeur général délégué</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 945 317	2 326 772
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	950 400	932 400
<b>TOTAL</b>	<b>2 895 717</b>	<b>3 259 172</b>

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	1 499 000	1 499 000	1 499 000	1 499 000
Rémunération autre <sup>(2)</sup>	950 000	950 000	1 050 000	1 050 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	54 610	54 610	57 900	57 900
Avantages en nature	6 528	6 528	6 528	6 528
<b>TOTAL</b>	<b>2 510 138</b>	<b>2 510 138</b>	<b>2 613 428</b>	<b>2 613 428</b>
<b>Cyrille Bolloré, Directeur général délégué</b>				
Rémunération fixe <sup>(3)</sup>	945 211	945 211	1 225 047	1 225 047
Rémunération autre <sup>(4)</sup>	790 000	790 000	890 000	890 000
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	150 000	150 000	150 000	150 000
Rémunération variable exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	56 110	56 110	57 729	57 729
Avantages en nature	3 996	3 996	3 996	3 996
<b>TOTAL</b>	<b>1 945 317</b>	<b>1 945 317</b>	<b>2 326 772</b>	<b>2 326 772</b>

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(2) En 2017, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs. Ce mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné, est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.

(3) En 2017, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 1 225 047 euros en tant que salarié de Bolloré Transport & Logistics Corporate et au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré. Le pourcentage d'augmentation de cette rémunération fixe qui s'élève à 29,6 % est lié à l'accroissement de ses responsabilités au sein du Groupe.

(4) En 2017, Cyrille Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs. Ce mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné, est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.

(5) En 2017, Cyrille Bolloré a perçu de la société Bolloré Transport & Logistics Corporate une rémunération variable de 150 000 euros. Celle-ci a été appréciée pour 50 % sur les performances des activités de la division Transport et logistique et pour 50 % sur l'accroissement des volumes de cette même activité (cessions, acquisitions, partenariat ou tout nouveau développement...). Le montant maximal de la partie variable pour 2017 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

### 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 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2017
<b>Cédric de Baillencourt, Vice-Président</b>		
Jetons de présence	62 436	67 397
Tantièmes	270 000	270 000
Avantages en nature	4 455	4 455
Autres rémunérations <sup>(1)</sup>	571 300	651 299
<b>Yannick Bolloré, Vice-Président</b>		
Jetons de présence	44 450	44 450
Avantages en nature	8 993	-
Autres rémunérations <sup>(2)</sup>	1 251 300	51 300
<b>Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	45 660	48 950
Avantages en nature	2 196	2 196
Autres rémunérations <sup>(3)</sup>	206 300	356 120

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2016	Montants versés au cours de l'exercice 2017
<b>Marie Bolloré</b>		
Jetons de présence	51 160	54 450
Avantages en nature	2 268	2 268
Autres rémunérations <sup>(4)</sup>	149 547	200 000
<b>Bolloré Participations, représentée par Gilles Alix</b>		
Jetons de présence	40 231	41 876
Tantièmes	20 000	20 000
<b>Gilles Alix<sup>(5)</sup></b>		
Jetons de présence	3 544	3 544
Avantages en nature	5 475	5 475
Autres rémunérations <sup>(6)</sup>	1 598 300	1 701 300
<b>Omnium, représentée par Janine Goalabré</b>		
Jetons de présence	–	–
<b>Janine Goalabré<sup>(7)</sup></b>		
Jetons de présence	21 384	38 700
<b>Financière V, représentée par Marie-Annick Darmaillac</b>		
Jetons de présence	–	–
<b>Marie-Annick Darmaillac<sup>(8)</sup></b>		
Jetons de présence	23 288	43 700
<b>Hubert Fabri</b>		
Jetons de présence	50 065	55 000
Tantièmes	950 000	1 050 000
<b>Olivier Roussel</b>		
Jetons de présence	60 410	63 700
<b>Chantal Bolloré</b>		
Jetons de présence	25 190	48 700
<b>François Thomazeau</b>		
Jetons de présence	38 200	42 480
<b>Martine Studer</b>		
Jetons de présence	135 486	135 486
<b>Alexandre Picciotto</b>		
Jetons de présence	28 200	28 200
<b>Dominique Hériard-Dubreuil</b>		
Jetons de présence	28 200	28 200
<b>Valérie Coscas</b>		
Jetons de présence	19 481	33 700
<b>Céline Merle-Béral</b>		
Jetons de présence	43 765	48 700
Avantages en nature	3 599	–
Autres rémunérations <sup>(9)</sup>	261 300	47 800
<b>TOTAL</b>	<b>6 026 183</b>	<b>5 189 446</b>

(1) En 2017, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations dont 551 299 euros en partie fixe et 100 000 euros en partie variable.

(2) En 2017, Yannick Bolloré a perçu une rémunération fixe de 51 300 euros en tant que salarié de Bolloré. En 2016, sa rémunération intégrait celle versée par Havas.

(3) En 2017, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré dont 171 300 euros en partie fixe et 184 820 euros au titre des activités exercées pour le Groupe en Australie.

(4) En 2017, Marie Bolloré a perçu une rémunération de 200 000 euros en tant que salariée de Bluecar et de Blue Solutions dont 180 000 euros en partie fixe et 20 000 euros en partie variable.

(5) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

(6) En 2017, Gilles Alix a perçu une rémunération de 1 701 300 euros en tant que salarié de Bolloré dont 1 501 300 euros en partie fixe et 200 000 euros en partie variable.

(7) En sa qualité de représentant permanent de la société Omnium.

(8) En sa qualité de représentant permanent de la société Financière V.

(9) En 2017, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération de 47 800 euros en tant que salariée de Bolloré Participations dont 11 300 euros en partie fixe et 36 500 euros en partie variable. En 2016, sa rémunération intégrait celle versée par Havas.

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant.

### 15.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### 15.6. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### 15.7. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Vincent Bolloré</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	280 000	932 400	23 mars 2020	23 mars 2020	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2017 à 2019 incluses de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant 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 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,7 milliard d'euros de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,3 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
<b>Cyrille Bolloré</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	280 000	932 400	23 mars 2020	23 mars 2020	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2017 à 2019 incluses de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant 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 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,7 milliard d'euros de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,3 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
Juste valeur de l'action fixée à <b>3,33 euros</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>560 000</b>	<b>1 864 800</b>			

### 15.8. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### 15.9. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.10. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
<b>Gilles Alix</b> <sup>(1)</sup>	Plan Bolloré 23 mars 2017	280 000	932 400	23 mars 2020	23 mars 2020
<b>Yannick Bolloré</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	280 000	932 400	23 mars 2020	23 mars 2020
<b>Sébastien Bolloré</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	70 000	233 100	23 mars 2020	23 mars 2020
<b>Marie Bolloré</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	70 000	233 100	23 mars 2020	23 mars 2020
<b>Cédric de Bailliencourt</b>	Plan Bolloré 23 mars 2017	70 000	233 100	23 mars 2020	23 mars 2020
Juste valeur de l'action fixée à <b>3,33 euros</b>					
<b>TOTAL</b>		<b>770 000</b>	<b>2 564 100</b>		

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations.

### 15.11. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### 15.12. ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### 15.13. ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### 15.14. BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### 15.15. BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### 15.16. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Néant.



## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.17. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Exercice 2017	Bolloré 2016		Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	1 <sup>er</sup> septembre 2016	23 mars 2017	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	380 000	
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	528 000	770 000	20 000	-
- <b>Cyrille Bolloré</b>	-	-	<b>15 000</b>	-
- <b>Gilles Alix<sup>(1)</sup></b>	<b>320 000</b>	<b>280 000</b>	-	-
- <b>Cédric de Bailliencourt</b>	<b>80 000</b>	<b>70 000</b>	<b>5 000</b>	-
- <b>Yannick Bolloré</b>	-	<b>280 000</b>	-	-
- <b>Sébastien Bolloré</b>	<b>64 000</b>	<b>70 000</b>	-	-
- <b>Marie Bolloré</b>	<b>64 000</b>	<b>70 000</b>	-	-
Date d'attribution des actions	1 <sup>er</sup> septembre 2016	23 mars 2017	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	2 septembre 2019	23 mars 2020	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	17,29	24,42
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	4 131 200	1 610 000	339 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	89 600	-	28 250	-
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2017	4 041 600	1 610 000	311 250	13 500

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

### 15.18. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Néant.

### 15.19. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2017	Bolloré 2016		Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	
Date du Conseil d'administration	1 <sup>er</sup> septembre 2016	23 mars 2017	7 janvier 2014	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	380 000	
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux	640 000	560 000	25 000	
- <b>Vincent Bolloré</b>	<b>320 000</b>	<b>280 000</b>	-	
- <b>Cyrille Bolloré</b>	<b>320 000</b>	<b>280 000</b>	-	
- <b>Gilles Alix<sup>(1)</sup></b>	-	-	<b>25 000</b>	
Date d'attribution	1 <sup>er</sup> septembre 2016	23 mars 2017	8 janvier 2014	
Date d'acquisition	2 septembre 2019	23 mars 2020	8 janvier 2018	
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	8 janvier 2020	
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	17,29	
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	
Nombre d'actions de performance attribuées	640 000	560 000	25 000	
Nombre d'actions de performance annulées	-	-	25 000	
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2017	640 000	560 000	-	

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

## 15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### 15.20. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS

Néant.

### 15.21. ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions gratuites	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré 2017
Actions gratuites attribuées, 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 : 280 000	NA	280 000
Actions gratuites attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 0	NA	0

### 15.22. BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET EXERCÉS PAR CES DERNIERS

Néant.

### 15.23. ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions de performance	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré
Actions attribuées, 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 : 0	NA	0
Actions attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 0	NA	0

### 15.24. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

	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	Oui	Non	Oui	Non
<b>Exercice 2017</b>								
<b>Vincent Bolloré</b> Président-directeur général Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 31 décembre 2018		•		•		•		•
<b>Cyrille Bolloré</b> Directeur général délégué Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 31 décembre 2018		•		•		•		•

## 16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction

### 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 dans le tableau figurant au 14.1.1.

#### 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 DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration s'est doté de deux comités spécialisés auxquels il délègue l'instruction de sujets spécifiques relevant des compétences qui leur ont été confiées.

##### LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs indépendants, qui ont été nommés en considération de leurs compétences et expériences, notamment dans les domaines comptable et financier :

Président : François Thomazeau

Membres : Martine Studer  
Olivier Roussel

Les missions principales du Comité d'audit ainsi que le compte rendu de ses travaux réalisés au titre de l'exercice 2017 sont indiqués dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

##### LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois administrateurs (dont deux indépendants) :

Présidente : Martine Studer

Membres : Gilles Alix  
Olivier Roussel

Les missions principales du Comité des nominations et des rémunérations réalisées au titre de l'exercice 2017 sont indiquées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

#### 16.4. RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef. L'Afep et le Medef ont procédé en novembre 2016 à une nouvelle révision de ce Code.

Après s'être prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil en séance du 22 mars 2018 a, à la lecture du guide d'application du Code Afep-Medef révisé en décembre 2016, procédé à un examen de certaines de ses recommandations et a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Le Code Afep-Medef révisé en novembre 2016 a introduit une distinction entre les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général, Directeur général, Directeur général délégué, Président et membres du Directoire, gérant de sociétés en commandite par actions) et les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (Président dissocier du Conseil d'administration et Président du Conseil de surveillance des sociétés anonymes à Directoire ou des sociétés en commandite par actions).

Les recommandations du Code sont en conséquence à examiner au regard de la nature précise de la fonction exercée, étant précisé que l'expression de « dirigeant mandataire social » se rapporte à l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus et que l'expression « mandataire social » se rapporte à ces mêmes dirigeants, ainsi qu'aux administrateurs et membres du Conseil de surveillance.

#### RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE OBLIGATION DE CONSERVATION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration, en séance du 22 mars 2018, a pris acte que les conditions de l'obligation de conservation de titres mise à la charge des dirigeants mandataires sociaux par le Conseil en séance du 20 mars 2014 (soit une détention de 10 000 actions) étaient réunies.

#### CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, en séance du 22 mars 2018, après avoir rappelé les règles de cumul des mandats, a examiné à cet égard la situation de Cyrille Bolloré, Directeur général délégué, et de Vincent Bolloré, Président-directeur général. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, l'article 18 du Code Afep-Medef énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire social exécutif dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».

Le guide d'application du Code Afep-Medef publié en décembre 2016 a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation :

- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations ;
- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes, détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;
- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquérir ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

En ce qui concerne Cyrille Bolloré, le Conseil a pris acte que les sociétés cotées dans lesquelles celui-ci exerce des mandats d'administrateur sont des entités du Groupe Bolloré et qu'en conséquence sa situation est conforme aux dispositions du Code Afep-Medef.

S'agissant de Vincent Bolloré, le Conseil a pris acte :

- que ce dernier exerce des mandats au sein des entités de son Groupe, celles-ci devant s'entendre de l'ensemble des sociétés placées sous un même contrôle. À ce titre, Vincent Bolloré exerçant les fonctions de Président-directeur général de Bolloré Participations, société tête de la chaîne de contrôle du Groupe, l'ensemble de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe sont dérogatoires.

En effet, le Conseil confirme sa position et considère donc que les règles relatives au cumul des mandats doivent être appréciées globalement au niveau du Groupe, partant ainsi de l'entité faitière, puis dans un sens descendant.

Une interprétation contraire reviendrait à comptabiliser différemment le nombre de mandats de Vincent Bolloré selon le niveau auquel on se place dans l'organigramme du Groupe ;

- que les mandats exercés par Vincent Bolloré dans des entités cotées extérieures à son Groupe sont dérogatoires à l'exception de celles dont le seuil de détention du capital ne permet pas de les qualifier de filiales ou de participations.

Ainsi, les mandats détenus par Vincent Bolloré dans les sociétés du groupe Socfin (dont le capital est détenu à hauteur de 38,8 % par le Groupe Bolloré) s'inscrivent dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef. Il en est de même du mandat exercé au sein de la société Vivendi, eu égard au seuil de détention du capital par le Groupe Bolloré.

## 16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction

Vincent Bolloré, dirigeant mandataire social exécutif de Bolloré, dont l'activité principale consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations, peut exercer des mandats dans des entités extérieures à son Groupe dès lors que celles-ci sont des filiales ou participations (directes ou indirectes) de Bolloré. En effet, l'activité principale de la société Bolloré, au regard de la valeur de son portefeuille de participations cotées et de la liste de ses filiales et participations, consiste à acquérir ou à gérer ses filiales et participations, la production et la vente de films plastiques et de films pour condensateurs ne représentant qu'une contribution marginale au chiffre d'affaires consolidé.

Ainsi, la situation de Vincent Bolloré est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

En outre, le Conseil du 22 mars 2018 a pris acte de la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce relatives au cumul des mandats, telles que modifiées par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « loi Macron ».

Enfin, le Conseil relève que, conformément à la recommandation 18.2 du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Détention et conservation des actions d'administrateur (article 19 du Code Afep-Medef)

En séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur des dispositions relatives à l'obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.

Dans le cadre du respect de ce nouveau règlement intérieur, chaque administrateur doit allouer chaque année un pourcentage équivalent à 10 % du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions, à l'acquisition de titres Bolloré, et ce, jusqu'à la détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

### DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 22 mars 2018 a confirmé les analyses précédemment menées.

Ainsi, pour la détermination de la qualité d'administrateur indépendant, il a été décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

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 de Financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.

De surcroît, le Conseil considère que, dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés.

La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'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.

En effet, le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.

La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une compétence approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international.

La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.

Cette appréciation des critères d'indépendance a été confirmée par le Comité des nominations et des rémunérations en séance du 20 mars 2018.

Pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société/salarié, dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la société consolide par intégration globale/salarié, dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la société ou d'une société consolidée par intégration globale par cette société mère/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.

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 sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### REVUE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Parmi les dix-huit membres du Conseil d'administration et conformément aux critères d'indépendance confirmés par ce dernier en séance du 22 mars 2018, Dominique Hériard-Dubreuil, Martine Studer, Hubert Fabri, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, François Thomazeau et Valérie Coscas sont qualifiés d'indépendants.

Le tableau de synthèse ci-après précise la situation (conformité ou non) des administrateurs au regard des critères retenus par le Code Afep-Medef pour définir l'indépendance des administrateurs.

#### Mandataires indépendants

- Hubert Fabri<sup>(1)</sup>
- Alexandre Picciotto
- Olivier Roussel<sup>(1)(2)</sup>
- Martine Studer<sup>(1)</sup>
- François Thomazeau<sup>(1)</sup>
- Dominique Hériard-Dubreuil
- Valérie Coscas<sup>(1)</sup>

### EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration du 22 mars 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le Groupe) dans laquelle l'administrateur concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil est considéré comme atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excéderait 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.

Le Conseil d'administration du 23 mars 2017 avait décidé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, qu'il convenait de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un administrateur, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique, les conditions financières au regard des prix du marché, la position du mandataire intéressé dans la société cocontractante et son intervention quant à la mise en œuvre ou à l'exécution de la relation d'affaires.

Le Conseil d'administration du 22 mars 2018 a confirmé sa position et a pris acte qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe (ou au cours des cinq derniers exercices).

(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

## 16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction

### GESTION DES SITUATIONS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le Code Afep-Medef prévoit dans son point 19 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et qu'il doit alors s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

À cet effet, il a été rappelé en séance du Conseil d'administration du 22 mars 2018 que les administrateurs sont tenus à une obligation de révélation d'une situation de conflits même potentiels, étant précisé que ces derniers doivent déclarer l'absence de conflit d'intérêts a minima chaque année lors de la préparation du document de référence. Par ailleurs, l'administrateur doit s'abstenir de participer au vote sur toute délibération qui serait concernée par une telle situation.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est disponible sur le site Internet de la société [www.bolloré.com](http://www.bolloré.com).

### 16.5. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ÉVALUATION DE SON FONCTIONNEMENT ET DE SES MÉTHODES DE TRAVAIL ET RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE

L'organisation des travaux du Conseil, la démarche d'évaluation et la répartition des jetons de présence sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (en annexe du présent document de référence).



## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.1. ENJEUX ET STRATÉGIE

Issu d'une longue tradition papetière, le Groupe Bolloré a su évoluer au cours des deux siècles derniers, en s'adaptant et en transformant ses métiers afin d'assurer sa résilience. Il est présent aujourd'hui dans les secteurs du transport et de la logistique, des médias et de la communication et du stockage d'électricité. Cette diversification de ses activités s'est également accompagnée d'un développement international important, avec une présence sur tous les continents. Cette évolution a été possible grâce à sa culture patrimoniale et familiale qui lui a permis d'inscrire ses activités dans une optique de long terme et d'investir dans des projets innovants en toute indépendance.

En effet, le développement du Groupe Bolloré repose sur des valeurs et une culture d'entreprise fortes : la loyauté, l'esprit d'entreprendre, la solidarité, l'agilité, l'audace et la diversité, qui se traduisent dans sa stratégie de développement et sa politique RSE autour de quatre axes fondamentaux :

- agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités;
- innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux;
- les femmes et les hommes : première force de l'entreprise;
- agir pour le développement des territoires.

Chaque division du Groupe déploie cette vision stratégique tout en intégrant les spécificités propres à ses métiers, afin d'en assurer un développement cohérent et pérenne.

La diversité des métiers de chaque division permet de nourrir la politique RSE du Groupe :

- les métiers du transport et de la logistique, par la nature de leur activité et de leurs implantations géographiques, développent notamment une politique RH et santé-sécurité forte, plaçant les collaborateurs au cœur de leur succès;
- la division Communication, au travers de Vivendi, axe sa stratégie autour des droits humains, notamment la promotion de la diversité culturelle, le partage

des connaissances, l'accompagnement de la jeunesse et la protection des données personnelles;

- la division Stockage d'électricité fonde son développement sur une politique d'investissement et d'innovation engagée dans la lutte contre la pollution et la transition énergétique.

Réduire les risques liés à l'éthique des affaires, en garantissant le respect des droits humains, déployer une politique sociale permettant de s'inscrire dans une relation durable avec ses collaborateurs, investir dans le développement de produits et services innovants et respectueux de l'environnement, et être un partenaire incontournable du développement économique et social des territoires où il est implanté sont les priorités partagées par l'ensemble des filiales du Groupe.

#### 17.1.1. MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE RELATIFS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE BOLLORÉ

Fondé en 1822 en Bretagne comme un papetier spécialisé dans les papiers fin, le Groupe Bolloré, tout en restant une entreprise familiale, a évolué pour devenir un groupe industriel diversifié de plus de 80 000 salariés implanté dans 130 pays dans le monde. Cette évolution a été possible grâce à la culture patrimoniale et familiale du Groupe qui lui a permis d'inscrire ses activités dans une optique de long terme, de les diversifier et d'investir dans des projets innovants.

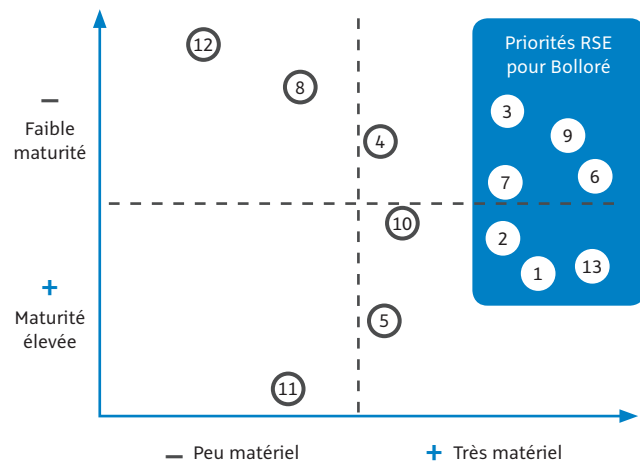
Il est présent dans les secteurs du transport et de la logistique, des médias et de la communication et du stockage d'électricité et des solutions. Cette diversification des activités s'est également accompagnée d'une diversification de ses implantations géographiques.

Du fait de la diversité de ses activités, la politique RSE est formulée de telle manière à pouvoir être déployée dans toutes les divisions et tous les territoires d'implantation du Groupe dans le monde. Ainsi, le Groupe a mis en place une organisation permettant d'agir avec responsabilité et de réduire les risques liés à l'éthique des affaires en garantissant les droits humains. Il déploie également une politique RH lui permettant de s'inscrire dans une relation durable avec ses collaborateurs. Il investit sur le long terme dans le développement de produits et services innovants et respectueux de l'environnement. Enfin, au travers de ses implantations, de ses investissements et de sa politique de mécénat, il est un partenaire incontournable du développement économique et social des territoires où il est implanté, notamment en Afrique et dans les pays en développement.

#### 17.1.1.1. Analyse de matérialité

En 2016, au terme du processus d'analyse et d'élaboration de la matrice de matérialité, 13 enjeux ont été identifiés. En 2017, les grands enjeux RSE de Vivendi, dont l'activité représente 8 911 millions d'euros de chiffre d'affaires pour le Groupe Bolloré (contribution du 26 avril 2017 au 31 décembre 2017), ont été intégrés dans l'analyse et l'élaboration de la matrice de matérialité du Groupe Bolloré. Il ressort de ce travail d'intégration que les enjeux de Vivendi et de Bolloré sont complémentaires et les 13 enjeux identifiés en 2016 pour le Groupe Bolloré ressortent de manière identique avec l'intégration de Vivendi. Un travail de priorisation des enjeux a été effectué et a fait ressortir 7 enjeux prioritaires pour le Groupe Bolloré en 2017.

#### Matrice des enjeux prioritaires



- 1 Droits de l'homme
- 2 Loyauté des pratiques (enjeux sociétaux)
- 3 Devoir de vigilance et achats responsables (enjeux sociétaux)
- 6 Attraction des talents et fidélisation des collaborateurs (enjeux RH)
- 7 Gestion et développement des compétences (enjeux RH)
- 9 Produits et services durables (enjeux environnement)
- 13 Contribution au développement local (enjeux développement local)

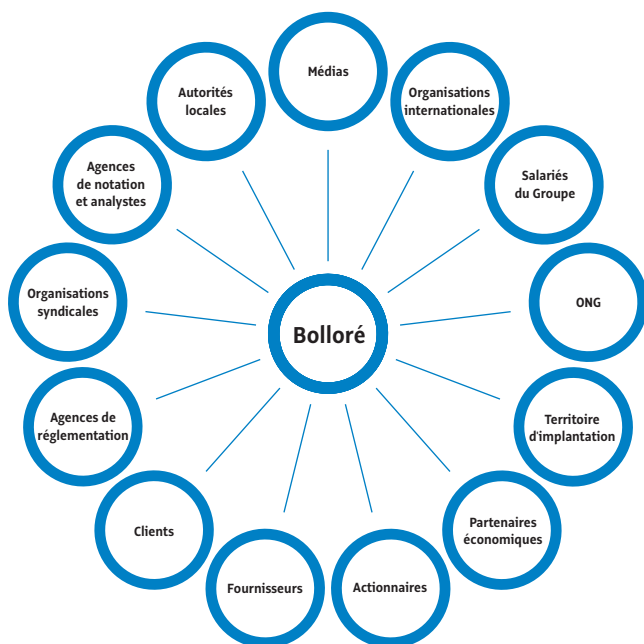
## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.1.1.2. Cartographie des parties prenantes

L'analyse de matérialité réalisée en 2016 a permis de mettre à jour une partie de la cartographie des parties prenantes. Afin de poursuivre et affiner ce travail, un projet pilote a été lancé au sein de la division Stockage d'électricité et solutions. En parallèle, le Groupe Bolloré a initié un travail sur l'identification des parties prenantes au sens large afin de répondre aux nouvelles exigences de la loi sur le devoir de vigilance (voir 17.2.1 – Loi sur le devoir de vigilance) qui demande aux entreprises de cadrer leurs relations avec leurs parties prenantes. Une nouvelle méthode d'identification et de cartographie est donc en cours de développement au niveau du Groupe Bolloré en vue de son déploiement dans toutes les filiales à partir de 2018 dans le but de construire son plan de vigilance.

Bien que le dialogue avec les parties prenantes ne soit pas encore organisé de manière homogène à un niveau Groupe, les divisions et les filiales de Bolloré maintiennent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes comme par exemple chez Blue Solutions :

- les autorités locales : Autolib' et les services d'autopartage déployés dans le monde maintiennent un dialogue constant avec les municipalités et les services où ils sont installés : syndicat Autolib' Vélip' Métropole, Métropole du Grand-Lyon, CUB, ville de Turin, TFL, LTA, ville de Los Angeles;
- les clients finaux : Autolib' organise régulièrement des échanges avec ses clients finaux afin d'obtenir leurs impressions sur l'évolution du service. Dans le même but, Bluebus organise régulièrement des échanges avec ses clients qui sont les sociétés organisatrices des transports dans les villes utilisant ses produits comme à Tours, la RATP...



L'identification des parties prenantes et des différentes ramifications de flux de communication permet de renforcer l'efficacité des échanges de la division.

En 2017, Blue Solutions en Bretagne a également initié un projet d'identification des parties prenantes élaborée sous le prisme du système de management environnemental qui a permis d'approfondir cette initiative à l'échelle de la division Stockage d'électricité et solutions.

Parallèlement à ces initiatives ciblées sur des parties prenantes identifiées, d'autres filiales ont adopté une approche globale pour échanger avec leurs parties prenantes dont voici deux autres exemples :

- Sitarail, en Côte d'Ivoire, entretient un contact avec les populations riveraines du chemin de fer lesquelles l'informent des circonstances de nature à constituer un risque d'accident (par exemple, des obstructions de la voie ferrée ou des dommages aux infrastructures ferroviaires). Dans ce cadre, Sitarail récompense les personnes qui lui ont permis d'éviter des incidents ou des accidents;
  - en outre, dans la conduite de l'étude d'impact environnemental et social du programme de réhabilitation des infrastructures (PRI), Sitarail a mis en place un processus d'information et de consultation des parties prenantes et du public qui se décline comme suit :
    - présenter le projet, ses composantes (objectifs, activités envisagées, zones d'intervention, etc.) et ses impacts,
    - recueillir les points de vue, les préoccupations et les suggestions émises au cours des différentes séances.
- Dans le cadre de cette étude, les séances de consultation publique ont eu pour cibles les parties prenantes suivantes :
- les acteurs impactés par la mise en œuvre des activités du projet,
  - les collectivités territoriales (préfets de région et de départements, sous-préfets),
  - les élus locaux (Président du Conseil régional, maires, etc.),
  - les organisations locales (chefs de villages et de communautés, présidents des coopératives agricoles, des jeunes et des organisations de femmes, etc.),
  - les personnes susceptibles d'être affectées par le projet (PAP),
  - les ONG;
- dans une dynamique de progrès permanent, Vivendi s'attache également à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. Le Groupe entretient un dialogue avec les milieux académiques et associatifs; il échange avec les communautés financière et extra-financière ainsi qu'avec les actionnaires individuels. Les partenaires sociaux sont sensibilisés à la politique de responsabilité sociale dans le cadre de leur cycle annuel de formation (les démarches de dialogue avec les collaborateurs ou représentants du personnel sont décrites dans le document de référence de Vivendi);
  - soucieux de progresser dans l'analyse de ses impacts sur la société, Vivendi s'implique dans des initiatives multipartenaires. Le Groupe a rejoint l'« Alliance to better protect minors online », une initiative de la Commission européenne réunissant des entreprises du secteur des médias et des télécoms et des ONG en charge de la protection de l'enfance afin de mettre en œuvre des mesures visant à protéger les jeunes de contenus nuisibles et du harcèlement en ligne. Membre du Club Droits humains du Global Compact France, un lieu de réflexion permettant d'échanger et de partager les bonnes pratiques avec d'autres entreprises et acteurs associatifs, Vivendi a contribué à organiser, en 2017, un atelier sur l'émergence de nouveaux droits humains à l'ère numérique. Le Groupe prend part aux travaux de l'Afep sur le devoir de vigilance. Il est membre de l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) et participe aux travaux du Collège des directeurs du développement durable (C3D). La démarche de dialogue se matérialise également par la mise en place de partenariats qui permettent de tisser des liens avec des parties prenantes clés et de co-construire avec elles des solutions et des projets au service des engagements RSE du Groupe.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.1.2. POLITIQUE RSE 2017-2022

La cartographie des enjeux prioritaires du Groupe Bolloré a permis de définir les axes stratégiques RSE à vision 2017-2022 afin de mieux refléter l'ADN et valoriser son engagement RSE auprès des parties prenantes rencontrées dans l'exercice de ses activités. Un travail d'homogénéisation des axes stratégiques RSE du Groupe Bolloré et de Vivendi, intégré en cours d'année, a été réalisé fin 2017. Anticiper et répondre aux attentes des clients, protéger son capital humain, préserver les richesses de l'environnement, être acteur du développement de la société sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la création de valeur de demain. Conscient de l'importance de ces enjeux pour la bonne conduite de ses affaires, le Groupe Bolloré met en œuvre une politique engagée, qui traduit au quotidien sa vision en termes de responsabilité sociétale au sein de l'ensemble de ses divisions.

#### Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains

- 1 Droits de l'homme
- 2 Loyauté des pratiques
- 3 Devoir de vigilance et achats responsables
- 4 Protection des données personnelles
- 5 Santé-sécurité au travail

#### Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise

- 6 Attraction des talents et fidélisation des collaborateurs
- 7 Gestion et développement des compétences
- 8 Promotion de la diversité

#### Innovier pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux

- 9 Produits et services durables
- 10 Trajectoire énergie et carbone
- 11 Gestion des risques environnementaux et conformité
- 12 Matières premières

#### Agir pour le développement des territoires

- 13 Contribution au développement local

### 17.1.3. GOUVERNANCE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE RSE

Deux organes composent la gouvernance RSE du Groupe : le Comité éthique – RSE et mécénat, et la Direction RSE Groupe.

#### 17.1.3.1. Comité éthique – RSE et mécénat

En 2014, le Comité éthique Groupe est devenu le Comité éthique – RSE, confirmant le fait que l'éthique constitue un pilier majeur des engagements RSE du Groupe. En 2016, le mécénat a été intégré au Comité éthique – RSE afin de mieux coordonner les actions sociétales du Groupe.

Le Comité éthique – RSE et mécénat est constitué d'un Président, de la Direction générale du Groupe, des Directeurs généraux des divisions, du DRH Groupe, du Directeur juridique Groupe, du responsable du contrôle de gestion Groupe, du Directeur éthique Groupe, du Directeur des relations investisseurs, de la Directrice adjointe de la communication Groupe, de la responsable du mécénat Groupe et du responsable RSE Groupe.

L'objectif de ce Comité est de fixer les axes de travail en matière d'éthique, de RSE et de mécénat que les responsables éthiques, RSE et mécénat des divisions ont pour mission de déployer au sein de leur périmètre. Le Comité éthique – RSE et mécénat a pour vocation de se réunir une à deux fois par an pour revoir les actions et les projets en cours ou réalisés, et entériner les perspectives et projets prioritaires dans les trois domaines. Néanmoins, l'année 2017 ayant été une année charnière suite à l'intégration de Vivendi dans les comptes Bolloré, priorité

a été donnée aux équipes de stabiliser la nouvelle organisation et de travailler à l'homogénéisation des grands chantiers RSE du Groupe Bolloré et de Vivendi. La feuille de route émanant de ces travaux sera présentée en 2018.

#### 17.1.3.2. Direction RSE

La Direction RSE Groupe est assurée par le Vice-Président du Groupe, qui est également Directeur financier et administrateur du Groupe. Il est assisté de la Directrice adjointe de la communication Groupe et du Directeur des relations investisseurs. L'équipe RSE Groupe s'appuie sur les directions RSE des divisions et leur réseau de délégués RSE pour déployer la stratégie RSE du Groupe au sein de chaque entité. Le réseau RSE interne compte ainsi plus de 300 contributeurs dans le monde entier, qui permettent de déployer la stratégie RSE du Groupe au sein de chaque entité et de faire remonter les informations extra-financières essentielles du Groupe Bolloré.

#### 17.1.3.3. Suivi de la performance

Le Groupe Bolloré, fort de son réseau interne, a mis en place depuis 2009 un système automatisé de reporting extra-financier efficace via le développement d'un progiciel intégré. Ce dernier qui couvrait jusqu'alors plus de 100 entités du Groupe Bolloré (106 entités pour 2017, soit 236 contributeurs) a été étendu sur Vivendi en 2017 (96 entités, 20 contributeurs RSE). Plus d'une centaine d'indicateurs de performance extra-financière sont ainsi remontés chaque année dans le cadre de la campagne annuelle. Les indicateurs considérés comme étant les plus matériels au regard de l'activité du Groupe font l'objet tous les ans, dans le cadre du décret 225 de la loi française Grenelle II (2012), d'audits approfondis par un tiers externe accrédité (Commissaire aux comptes extra-financiers) ainsi que de divers entretiens qualitatifs dont l'objectif est d'attester d'une part de l'exhaustivité des thématiques traitées au regard de la loi et d'autre part de s'assurer de la fiabilité des données publiées.

Afin d'affiner l'analyse de la performance RSE, le Groupe travaillera en 2018 à la définition d'objectifs mesurables qui pourront ensuite être déclinés sur l'ensemble de ses divisions en fonction des enjeux métiers qui leur sont propres. Les divisions déclinent la politique RSE du Groupe Bolloré au quotidien pour faire vivre la RSE au sein de leur cœur de métier. Des plans d'action concrets et répondant aux spécificités de leurs marchés et parties prenantes ont été mis en place.

## 17.2. GARANTIR LA CONFORMITÉ DU GROUPE FACE À UN CADRE RÉGLEMENTAIRE DE PLUS EN PLUS EXIGEANT

Les cadres réglementaires et légaux encadrant l'activité des entreprises ont beaucoup évolué ces dernières années en réponse aux demandes et aspirations de la société civile. Parmi les principales évolutions réglementaires qui ont un impact sur l'activité des divisions du Groupe figurent :

- la loi sur le devoir de vigilance;
- la loi Sapin II pour la lutte contre la corruption qui impose aux entreprises françaises comme étrangères de prendre des mesures propres à lutter contre la corruption;
- le règlement général sur la protection des données personnelles pour assurer aux consommateurs un traitement sécurisé et efficace de leurs données personnelles et leur garantir une entière confidentialité.

### 17.2.1. LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE : LE PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE BOLLORÉ

#### 17.2.1.1. Approche générale du devoir de vigilance par le Groupe Bolloré

Un groupe de travail transverse a été désigné dans le but de mettre en œuvre les nouvelles exigences issues de la loi n° 2017 – 399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Les travaux menés ont mis en avant la nécessité de développer des outils communs à toutes les divisions pour permettre une gestion centralisée de la vigilance démontrant la prise en compte des enjeux de vigilance au niveau du Groupe Bolloré et la volonté d'optimiser leur gestion sur l'ensemble du périmètre d'activités.

Du fait de la nature, de la diversité et des implantations géographiques de ses activités, la vigilance pour le Groupe Bolloré consiste à :

- assurer la conformité du Groupe et de ses relations d'affaires avec les référentiels internationaux les plus pertinents et les législations locales en vigueur lorsqu'elles sont plus exigeantes;

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

- porter une attention particulière à ses salariés, fournisseurs et sous-traitants notamment au travers d'une vigilance sur les conditions de travail et des standards de santé et sécurité élevés pour tous;
- préserver l'environnement grâce à une mesure précise de l'impact des activités du Groupe et de celles de ses relations d'affaires et la mise en place d'actions de protection et d'atténuation des risques environnementaux;
- appliquer une vigilance particulière aux conditions de sécurité et au respect des droits fondamentaux des utilisateurs de nos services et solutions et des populations riveraines de nos zones d'activités.

Dans ce cadre et au regard de la diversité géographique et sectorielle de ses activités, le Groupe Bolloré va exercer sa vigilance raisonnable en concentrant, dans un premier temps, ses efforts sur un nombre identifié de priorités de vigilance. Cette approche permettra au Groupe d'allouer les ressources nécessaires aux problématiques de vigilance identifiées afin d'obtenir des résultats effectifs et transposables à d'autres zones géographiques et activités du Groupe. Elle permettra aussi de renforcer la démarche d'amélioration continue de ses processus de vigilance.

Le plan de vigilance du Groupe Bolloré se concentre sur les entités qu'il contrôle au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce et les sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Le plan de vigilance du Groupe Bolloré ne s'applique pas aux sociétés dans lesquelles il détient une participation ne conférant pas le contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Néanmoins, dans une démarche d'actionnaire responsable, le Groupe Bolloré, lorsqu'il le peut, exerce son influence comme il l'a fait auprès du groupe Socfin qui a conçu et mis en place une politique de développement durable ambitieuse couplée à un exercice de transparence validé par l'organisme The Forest Trust.

### 17.2.1.2. La mise en place de méthodes de vigilance au niveau du Groupe

Le déploiement du dispositif de vigilance est articulé autour d'un programme pluriannuel. Il couvrira l'ensemble des mesures destinées à l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques et associera l'ensemble des directions opérationnelles concernées au siège et dans les filiales. Les principaux éléments du dispositif seront définis après un état des lieux complet et l'analyse de l'ensemble des démarches de vigilance existantes au sein du Groupe. Ces démarches existantes seront, le cas échéant, adaptées et ajustées, afin d'être incorporées au dispositif.

#### 17.2.1.2.1. La cartographie des parties prenantes vigilance

Un travail est en cours au sein du Groupe afin de définir une méthode commune aux différents métiers et à toutes les divisions pour cartographier les parties prenantes.

Un questionnaire spécifique a été développé afin d'identifier les différentes parties prenantes, les enjeux par lesquels elles sont concernées ainsi que leurs liens avec le Groupe et leur degré d'importance dans le cadre de nos activités.

Ce questionnaire s'accompagnera d'un outil de cartographie sur lequel le Groupe travaillera en 2018. L'objectif étant d'assurer à terme un processus de dialogue avec les parties prenantes pertinentes permettant ainsi de renforcer l'effectivité de ses dispositifs de vigilance.

#### 17.2.1.2.2. La cartographie des risques vigilance

Une cartographie des risques de vigilance est en cours de réalisation. Afin de la réaliser, le Groupe Bolloré a mené une réflexion sur la notion de sphère d'influence en matière de devoir de vigilance. Il ressort de ce travail des priorités de vigilance en fonction de la proximité des parties prenantes avec le Groupe telles que les risques liés aux activités des fournisseurs, des sous-traitants et des prestataires du Groupe.

Un audit interne transverse a été réalisé avec l'ensemble des directions QHSE des divisions Transport et logistique et Stockage d'électricité et solutions afin d'identifier les grandes familles de risques que fait porter le Groupe à ses parties prenantes dans le cadre de ses activités ainsi que les procédures et mesures de prévention en vigueur.

Ce travail doit se poursuivre au cours de l'année 2018 avec la Direction des achats dans le but de réaliser un état des lieux complet de la chaîne d'approvisionnement du Groupe Bolloré (typologie des fournisseurs, typologie d'achats, procédures de prévention de risques existantes, dispositions contractuelles et clauses RSE spécifiques, dispositif d'alerte...).

### 17.2.1.3. Les résultats pour 2017 : l'identification de risques vigilance au niveau du Groupe et la définition de priorités d'action

#### 17.2.1.3.1. Les risques vigilance du Groupe

##### • Identification

Les échanges avec les directions QHSE des divisions ont permis d'identifier quatre grandes catégories de risques vigilance pour le Groupe Bolloré :

- les risques santé et sécurité B to B : ce sont les risques santé et sécurité des salariés de nos sous-traitants et fournisseurs;
- les risques santé et sécurité B to C : ce sont les risques santé et sécurité des utilisateurs de nos services, des populations riveraines de nos activités et des populations en contact direct avec nos sous-traitants et fournisseurs;
- les risques droits humains : il s'agit de l'impact de nos activités sur les droits fondamentaux des salariés de nos sous-traitants et fournisseurs, des populations riveraines et de nos clients;
- les risques environnementaux : il s'agit de l'impact environnemental de nos activités et de celle de nos sous-traitants sur le milieu naturel.

Chaque catégorie de risques est abordée par les divisions du Groupe. Néanmoins, chaque division a mis en place des procédures de préventions propres en intégrant les standards liés à leur secteur d'activité.

##### • Exemple de cycles de vigilance en place au sein du Groupe Bolloré

###### — *Vigilance risque santé B to B dans les activités portuaires et ferroviaires en Afrique*

Les risques santé et sécurité B to B, principalement les risques des salariés des sous-traitants et prestataires des divisions du Groupe, ont été identifiés depuis de nombreuses années comme devant être adressés par les directions QHSE.

Les divisions ont mis en place des procédures d'atténuation des risques liés à leurs activités. À titre d'exemple, les entités portuaires et ferroviaires ont établi des procédures de sécurité à destination de leurs salariés, mais également des salariés des sous-traitants et prestataires réalisant des missions sur nos installations. En toutes circonstances, les entités portuaires et ferroviaires sont responsables de la sécurité des personnes à l'intérieur de leurs sites.

Afin de porter cette responsabilité, de nombreuses procédures ont été mises en place :

- des engagements clairs et précis :
  - un objectif de zéro accident,
  - les règles de sécurité établies pour nos salariés s'appliquant également à nos fournisseurs et prestataires de services,
  - suivant la nature et la gravité du non-respect d'une règle de sécurité, l'exclusion temporaire ou définitive à effet immédiat d'un sous-traitant ou d'un prestataire de service,
  - l'accès à un suivi médical régulier pour nos salariés et leurs ayants droit avec un accès gratuit aux soins médicaux, vaccination et médicaments;
  - l'obligation pour les salariés des sous-traitants et prestataires de services des entités portuaires de bénéficier d'un suivi médical ainsi que de tests médicaux spécifiques;
- la mise en place de dispositifs permettant de remplir les engagements :
  - la mise en place d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 version 2015,
  - reporting accidents grâce à un logiciel piloté au niveau du siège,
  - l'engagement de la part des sous-traitants et prestataires de services, évalués et sélectionnés selon les règles de compliance en vigueur au sein des entités portuaires, de respecter nos règles de santé et sécurité,
  - un rappel quotidien des règles de sécurité en vigueur sur nos sites : avant chaque prise de shift (poste), les règles de sécurité sont rappelées aussi bien aux salariés qu'aux sous-traitants;
- l'établissement d'indicateurs clés de performance :
  - suivi des indicateurs de sécurité (accidents, arrêts de travail, formation...) et des arrêts de travail des salariés des sous-traitants et prestataires de services.

###### — *Vigilance risques environnementaux sur les sites de stockage d'hydrocarbures de Bolloré Energy*

Bolloré Energy est engagé dans un processus ambitieux de gestion et de réduction des impacts environnementaux de ses activités. Au-delà du respect consciencieux de ses obligations réglementaires (sites classés Seveso, ICPE), Bolloré Energy s'est engagé dans une démarche volontaire d'excellence en termes de réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement.

Afin de porter ces engagements en faveur de l'environnement, plusieurs actions ont été mises en œuvre au sein de l'entité :

- renouvellement progressif de sa flotte de camions de livraison avec un objectif d'une flotte composée à 100 % de camions à la norme Euro 5 ou Euro 6;

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

- application des procédures Seveso à tous les sites, classés ou non, de stockage d'hydrocarbures;
- objectif : certification de 100 % des sites de stockage massif ISO 14001;
- réduction de la consommation d'énergie de ses sites au travers de l'obtention de la certification ISO 50001.

### — La définition d'une zone géographique prioritaire

Le Groupe Bolloré a établi une zone géographique prioritaire sur laquelle toutes les activités du Groupe (logistique internationale, activités portuaires, activités ferroviaires, médias et communication, stockage d'énergie) sont présentes et sur laquelle il concentrera ses actions dans le cadre de son premier plan de vigilance.

Les critères retenus pour définir la zone géographique prioritaire sont relatifs au nombre de salariés, à la présence de l'ensemble des activités sur le territoire ainsi qu'au niveau de l'indice de développement humain des pays concernés. Les effectifs des filiales implantées dans ces pays représentent 80 % des effectifs du Groupe hors OCDE. Ainsi, le Groupe va, dans un premier temps, concentrer son plan de vigilance sur les pays faisant partie de cette zone géographique prioritaire. Cette approche permettra de dédier les ressources adaptées, afin d'améliorer les dispositifs de vigilance existants et de tirer les enseignements utiles à leur duplication sur les autres zones d'opérations. Cette zone, centrée sur 25 pays de l'Afrique sub-saharienne et centrale, est représentée en bleu sur la carte ci-dessous :



Les pays intégrés à cette zone géographique prioritaire feront ainsi l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe Bolloré dans le cadre de son plan de vigilance.

### 17.2.1.4. Le plan de déploiement de la vigilance au sein du Groupe Bolloré

Les objectifs de déploiement de devoir de vigilance pour le Groupe Bolloré s'articulent autour de deux axes principaux : renforcer l'organisation interne en vue du suivi du déploiement du plan de vigilance et déployer des méthodes de vigilance permettant aux filiales de se saisir de ces nouvelles problématiques.

#### 17.2.1.4.1. La mise en place d'une gouvernance de la vigilance

En 2018, le Groupe mettra en place une gestion structurée des sujets de vigilance. Le plan de vigilance sera établi au niveau de la Direction RSE Groupe qui sera également en charge de son exécution. En liaison avec les directions achats, QHSE, juridiques, risques et conformité, une organisation permettant la remontée et le traitement d'informations de vigilance des filiales vers Bolloré SA sera mise en place par la Direction RSE.

Afin d'assurer une gouvernance optimale, les questions de vigilance seront abordées au sein du Comité éthique-RSE et mécénat du Groupe Bolloré.

#### 17.2.1.4.2. Le déploiement d'outils de vigilance à destination des divisions

Pour l'année 2018, le Groupe se donne comme objectifs :

- la définition de la cartographie des risques de vigilance en lien avec la Direction des achats;
- le choix des outils de cartographie des risques;
- la finalisation des outils de cartographie des parties prenantes à destination des filiales;
- la publication de la cartographie des risques de vigilance du Groupe et leur hiérarchisation dans son document de référence;
- la définition d'objectifs de prévention et/ou d'atténuation des risques de vigilance en fonction de leur priorisation.

La gestion des signalements concernant des comportements non conformes aux mesures de vigilance prescrites sera également déployée courant 2018 dans le cadre d'une procédure d'alerte.

### 17.2.2. LOI SAPIN II : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La loi française du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin II » est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017. Elle impose aux entreprises françaises comme étrangères de prendre des mesures propres à lutter contre la corruption.

Depuis 2000, le Groupe Bolloré fait du partage d'une même éthique des affaires un axe de sa stratégie RSE. À ce titre, le Groupe s'est engagé à lutter contre la corruption sous toutes ses formes et a pris les mesures nécessaires telles que : la signature du Pacte mondial des Nations unies, la mise en œuvre de sa Charte Éthique, et de son dispositif d'alerte éthique, la cartographie des risques liés à ses activités et à celles de ses parties prenantes (due diligence) ou encore le programme de formation et de sensibilisation.

Ce dispositif éthique efficace et cohérent permet de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Le système de management de la conformité éthique comprend notamment un système de management dédié à la conformité éthique et à l'anticorruption au sein duquel sont prises en compte les recommandations relatives à la loi Sapin II (voir 17.3.1.1 – Instaurer un cadre éthique dans la conduite de nos affaires).

### 17.2.3. RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Le renforcement des dispositions légales (règlement européen du 27 avril 2016 sur la protection des données personnelles), la digitalisation croissante des activités, les services de mobilité partagée offerts par le Groupe nécessitent des dispositifs permettant d'assurer aux consommateurs un traitement sécurisé et efficace de leurs données personnelles, afin de leur garantir une entière confidentialité.

Pour ce faire, le Groupe Bolloré a défini un plan d'actions afin de se mettre en conformité avec les dispositions du règlement européen qui entrera en vigueur le 25 mai 2018 et qui met l'accent sur :

- les droits des personnes sur leurs données;
- la répartition des rôles et responsabilités entre les différentes sociétés qui traitent ces données.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

En 2017, un Comité de pilotage dédié au déploiement de ces nouvelles obligations a été constitué au sein du Groupe. Il est composé des correspondants informatique et libertés (futurs data protection officers) désignés par chacune des divisions ainsi que de juristes, des représentants des systèmes d'informations, des ressources humaines, des achats.

Il a notamment pour missions :

- de cartographier les traitements de données personnelles ;
- d'identifier les actions à mener pour se conformer à ces nouvelles dispositions ;
- de mettre en place des procédures internes garantissant la prise en compte de la protection des données à tout moment ;
- de sensibiliser, former les collaborateurs à ces obligations.

### 17.3. QUATRE AXES STRATÉGIQUES RSE AU SERVICE D'UN ENGAGEMENT DURABLE

#### 17.3.1. AGIR AVEC RESPONSABILITÉ ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS DANS NOS ACTIVITÉS

##### 17.3.1.1. Instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite de nos affaires

###### 17.3.1.1.1. Matérialité de l'enjeu

L'implantation du Groupe Bolloré dans plus de 130 pays implique une exposition marquée à l'éthique des affaires. Le Groupe a mis en place une organisation à même d'assurer que les bonnes pratiques édictées dans sa Charte Éthique soient partagées par tous les collaborateurs et lui permettent de réduire les risques liés à l'éthique des affaires.

###### 17.3.1.1.2. Politique du Groupe

L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe Bolloré s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Ce dispositif repose sur une Charte d'Éthique (2000), dont les engagements ont été réaffirmés en 2012 sous l'appellation « Éthique et Valeurs » : ce dernier document a été repris tout début janvier 2017 pour y réintroduire de façon pratique et à titre de rappel les douze principes fondamentaux de la Charte initiale (2000) ; par ailleurs des éléments importants de la nouvelle loi française anticorruption dite « Sapin II » (groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités).

Pourtant, et conformément à cette mention dans la Charte « Éthique et Valeurs », « Le respect scrupuleux des lois et normes en vigueur » ne saurait aujourd'hui être suffisant. C'est pourquoi le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités.

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, ainsi que sur les valeurs du Groupe, cette démarche allie performance économique et partage d'une même éthique des affaires (voir point I de la Charte Éthique).

Ce premier point se décline en plusieurs obligations :

- préserver l'image du Groupe, patrimoine commun ;
- garantir la nécessaire confidentialité, notamment des données concernant la personne ;
- placer les relations avec les autorités sous le signe de l'éthique ;
- porter une attention toute particulière aux conflits d'intérêts ;
- veiller à disposer d'une information financière fidèle et précise ;
- entretenir des rapports commerciaux conformes à l'éthique ;
- s'assurer de l'objectivité dans le choix des fournisseurs.

###### 17.3.1.1.3. Gouvernance de l'éthique

Pour assurer l'efficacité du dispositif, le Comité éthique-RSE et mécénat définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe. Sous l'autorité du Président du Comité, nommé par la Présidence du Groupe, le Comité est composé des Présidents et Directeurs généraux Groupe et divisions, du responsable de l'audit interne, du Directeur des ressources humaines du Groupe, du Directeur financier, du Directeur juridique holding, du Directeur de l'éthique et de la conformité Groupe, des Directeurs de l'éthique et de la conformité des divisions, et de toute autre personne que la Direction générale juge utile de s'adjoindre pour l'accomplissement des missions du Comité.

Le Directeur de l'éthique Groupe s'appuie sur les Directeurs éthique des divisions. Un réseau de délégués de l'éthique est déployé dans la branche logistique du Groupe et en cours de déploiement dans les autres divisions. Ce réseau « de proximité » est hiérarchiquement rattaché aux différents niveaux de Direction et Direction générale des divisions, et fonctionnellement aux différents niveaux de la structure conformité éthique de ces mêmes divisions.

#### Système de management de la conformité éthique en place au sein des divisions :

- La Charte d'Éthique du Groupe Bolloré, au sens des dispositions de l'article L. 233-1 du Code de commerce, partagée par toutes ses divisions, intitulée « Éthique et Valeurs », est le document de référence où sont énoncés les « fondamentaux » du système éthique. Elle constitue le premier appui de l'ensemble du système ; le second appui est le Pacte mondial de l'ONU, le Groupe Bolloré en étant signataire depuis 2003. Cette Charte Éthique fait partie des documents remis aux nouveaux entrants dans l'entreprise, obligatoirement pour tout personnel de niveau encadrement.
- Le code de conduite : ce document – auparavant propre à la division Bolloré Transport & Logistics – a été profondément revu afin de couvrir dans sa version de juin 2017 l'ensemble des activités et des périmètres du Groupe Bolloré, au sens des dispositions de l'article L. 233-1 du Code de commerce : les responsables des entités rejoignant nouvellement le code ont été associés à cette démarche. Il définit les domaines de l'éthique retenus pour leur caractère d'extrême importance : sécurité des transports, hygiène et sécurité des collaborateurs, lutte contre la corruption, respect des règles de concurrence, respect de l'environnement. La nouvelle version est enrichie de recommandations ayant trait à deux domaines supplémentaires importants : la prévention des conflits d'intérêts et le respect des réglementations relatives au contrôle des exportations et aux sanctions commerciales. Afin que chacun, au sein de son périmètre, en tienne le plus grand compte, ces domaines sont décrits en expliquant les principes, les règles de conduite et les comportements à adopter. Ce code est naturellement appelé à évoluer au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles lois, réglementations ou exigences d'origine nationale ou internationale. Sa communication à l'ensemble du personnel sera réalisée dans un deuxième temps, lorsque l'adaptation du système de conformité par rapport aux recommandations de l'Agence française anticorruption sera finalisée.
- Le système de management de la conformité éthique et anticorruption : afin d'intégrer dans la pratique les principes éthiques décrits plus haut, le manuel des procédures recueille les règles à suivre opérationnellement. Il s'agit de l'évaluation des risques (chantier de révision lancé en cours d'année pour répondre aux nouveaux critères de « cartographie » définis par Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption), de la sensibilisation, de la formation, des règles à respecter en matière de cadeaux et d'entretien commercial envers les tiers, de sélection des fournisseurs (due diligence) et enfin de transparence comptable et d'audit du système de management de la conformité.
- Le système de whistleblowing : en dernier lieu une procédure d'alerte éthique est à la disposition de chaque division et permet la remontée confidentielle vers le Directeur de l'éthique de faits se rapportant à un manquement grave dans les domaines de la finance, la corruption, les pratiques anticoncurrentielles, la discrimination et le harcèlement, la santé et l'hygiène, et la protection de l'environnement. Cette procédure a donné lieu à une révision profonde pour intégrer les exigences de la loi Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption.

###### 17.3.1.1.4. Faits marquants 2017

Les actions de l'année sont restées conformes à la stratégie du Groupe définie l'année précédente et consistant à approfondir la démarche éthique tout en standardisant le plus possible les dispositions générales ainsi que les processus, afin de les étendre à toutes les divisions.

Aussi, en 2017, les efforts sont restés majoritairement tournés vers l'amélioration du système de management de la conformité de la division Bolloré Transport & Logistics, ce système étant la base à partir de laquelle le Groupe ambitionne de réaliser l'extension des dispositions applicables aux autres divisions du Groupe. Ainsi, les sensibilisations aux dispositions éthiques se sont poursuivies sous forme de réunions présentielles – notamment au siège en intragroupe et multi-divisions pour la présentation des évolutions liées à la nouvelle loi française Sapin II – et aussi dans les filiales suivant le processus de sensibilisation pratiqué dès 2010. Des sessions de formation « e-learning » tournées vers les domaines de l'éthique – notamment ceux qui sont nommément repris au Code de conduite – ont été activement poursuivies au cours de l'année. Ces formations ont porté sur : les lois anticorruption (Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act...), la Charte « Éthique et Valeurs » du Groupe, le Code général de conduite

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

des affaires des sociétés des divisions Transport et la réglementation relative au respect des règles de concurrence.

Parallèlement, le groupe de travail en charge du développement du nouveau module de formation en ligne ayant trait au contrôle des exportations et aux sanctions commerciales (embargos) a poursuivi ses travaux et achevé la maquette des modules.

Les outils spécifiques mis à la disposition des collaborateurs ont été mis à jour; ces outils permettent de relayer les informations dispensées lors des formations en offrant :

- un accès pour les salariés via l'intranet au site « éthique » sur lequel ils disposent des textes fondamentaux propres au Groupe, de la réglementation, de la liste des fournisseurs référencés;
- une mise à disposition d'un site d'équipe ouvert aux Directeurs de divisions ainsi qu'à leurs Directeurs région et Directeurs pays, et aux délégués éthiques région et pays. Ce site donne accès au Manuel des procédures et à une boîte à outils, permettant notamment d'utiliser des documents interactifs (l'évaluation des risques ou le questionnaire d'évaluation des fournisseurs, due diligence). Ce site a fait l'objet d'une refonte en 2017 du fait de la fusion de deux environnements intranet en un seul. L'outil intranet répond parfaitement au besoin de structurer de façon standard le système de management de la conformité éthique, tout en assurant une diffusion efficace des procédures et des processus, ainsi que le reporting.

Par ailleurs, et en phase avec le durcissement des dispositions légales et réglementaires dans le monde, les sollicitations de la part des tiers se sont avérées plus fortes et exigeantes au cours de l'année. Les actions menées par la Direction de la conformité éthique ont couvert ce nouveau niveau d'attentes de la part des parties prenantes.

Ainsi la Direction éthique et conformité intervient quotidiennement dans le cadre d'appels d'offres pour décrire l'engagement éthique du Groupe Bolloré et de ses divisions, mais elle intervient également au stade contractuel afin de s'assurer que les réponses des filiales du Groupe sont en conformité avec les attentes des clients en la matière. La Direction éthique effectue, à ce titre, les actions suivantes :

- présentation de notre système éthique à des clients ou fournisseurs;
- participation active auprès de cercles ou instances spécialisées dans l'éthique;
- animation de formations auprès de groupes universitaires ou de formation continue pour adultes;
- réponses aux questionnaires adressés par les clients relatifs aux dispositions de conformité éthique, due diligence...
- enfin, contribution aux travaux de l'AFNOR qui, après l'aboutissement en octobre 2016 du chantier de la norme ISO 37001 (système de management de l'anticorruption), met en œuvre sur 2017 le chantier de la future norme « Gouvernance des organisations » (ISO TC 309) auquel nous participons.

### 17.3.1.1.5. Une politique d'achats responsables

Comme mentionné dans le plan de vigilance, le Groupe a lancé un travail de cartographie des risques fournisseurs et sous-traitants dans le but de limiter l'exposition aux risques de santé, sécurité, environnement et droits fondamentaux des personnes tiers. Un travail global de vigilance va être lancé en 2018 en lien avec la Direction des achats. Ce travail permettra d'établir les objectifs du plan de vigilance du Groupe Bolloré à moyen terme au niveau des achats.

Le Groupe et ses divisions ont déjà néanmoins mis en place certaines procédures en matière d'achats responsables comme par exemple :

- l'intégration des clauses environnementales et éthiques dans les contrats-cadres Groupe d'achat de fournitures;
- l'intégration d'une clause éthique et environnementale qui demande aux sous-traitants de respecter la Charte Éthique, le code de conduite et la Charte RSE de la division Transport et logistique dans les contrats de fret maritime du Groupe;
- les conditions générales d'achat d'IER dans lesquelles la division demande à ses fournisseurs d'agir dans le respect strict des dispositions légales et des normes éthiques dans leurs rapports commerciaux et promotionnels. Ils s'interdisent tout recours à des pratiques de corruption active ou passive. Ces conditions générales d'achat intègrent depuis 2010 un paragraphe éthique précisant que le fournisseur doit respecter les dispositions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), s'interdire de recourir directement ou indirectement au travail des enfants et au travail forcé ou obligatoire, et s'interdire tout recours à des pratiques de corruption active ou passive. IER vérifie également la prise en compte de ces enjeux par ses fournisseurs lors des audits (pour la sélection d'un nouveau fournisseur ou le suivi). En effet, IER se base sur un questionnaire intégrant plusieurs thématiques RSE telles que : la charte d'éthique dans les rapports commerciaux, la prévention des pollutions ou encore les mesures de recyclage des déchets. Enfin, la sous-traitance de production est négligeable pour IER, qui procède à l'assemblage de ses produits

(imprimantes, bornes, etc.), ainsi que pour sa filiale Automatic Systems (barrières, passages, portiques, etc.);

- le processus rigoureux de sélection des fournisseurs de Sitarail qui procède à leurs évaluations périodiques via la Direction des approvisionnements et marchés. Pour être retenus, les fournisseurs doivent fournir plusieurs documents tels que : une patente valide, une copie du registre de commerce, une attestation valide d'assurance responsabilité civile...;
- les fournisseurs et prestataires de Sitarail font l'objet d'évaluations chaque année, en fonction de leurs différents domaines d'activité et en tenant compte des critères suivants :
  - critères administratifs,
  - critères techniques (qualité des travaux effectués ou des articles livrés...),
  - critères HSE (respect des consignes de sécurité, gestion des déchets...),
  - critères qualité et éthique (système de management de la qualité, charte d'éthique...),
  - visite des installations et des locaux des fournisseurs,
- en 2017, Sitarail a initié une nouvelle évaluation de ses fournisseurs et sous-traitants;
- le document « Exigences développement durable – Fournisseurs » formalisé par Blue Solution en juillet 2017 qui précise les prérequis en termes de critères RSE à destination des fournisseurs. Ces exigences ont notamment été transmises aux principaux fournisseurs des Bluebus fin 2017. À partir de janvier 2018, des critères RSE seront intégrés en amont de la sélection des nouveaux fournisseurs.

### 17.3.1.2. Promouvoir les droits humains dans nos activités

#### 17.3.1.2.1. Matérialité de l'enjeu

Le Groupe Bolloré est implanté dans plus de 130 pays, dont de nombreux pays en développement (présence dans 46 pays en Afrique). La problématique liée à la promotion des droits humains a été définie comme un enjeu prioritaire pour le Groupe.

#### 17.3.1.2.2. Politique du Groupe

Le Groupe Bolloré, adhérent au Pacte mondial depuis plus de dix ans, s'engage à en respecter les principes dont ceux relatifs aux droits de l'homme. Ces dispositions éthiques et responsables reposent sur des engagements forts présentés dans le Code général de conduite des affaires et dans la Charte « Éthique et Valeurs ». Dans son point II « assurer une relation de confiance avec les collaborateurs », la Charte se réfère notamment aux dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et le Groupe s'interdit notamment « de recourir directement ou indirectement au travail des enfants et au travail forcé ». Les collaborateurs sont d'ailleurs sensibilisés à ces engagements dans des modules de formation en e-learning. En outre, alors que les droits humains sont au cœur de la stratégie RSE de Vivendi, le Groupe Bolloré voit cet engagement se renforcer courant 2017.

#### 17.3.1.2.3. Faits marquants 2017

##### • Division Transport et logistique

##### — Le programme droits de l'homme de Sitarail

Afin de progresser dans son engagement, de promouvoir et respecter la protection du droit international en la matière, les membres du Comité éthique-RSE et mécénat de Bolloré ont expérimenté en 2016 un programme « Droits de l'homme » sur un site pilote en Afrique. Le Groupe a sélectionné un partenaire de référence, l'Institut danois des droits de l'homme (IDDH), pour l'accompagner dans sa démarche, ainsi qu'un site représentatif de ses activités et de son ancrage territorial, Sitarail en Côte d'Ivoire. La concession ferroviaire de Bolloré Railways gère 1 260 km de voies ferrées qui unissent la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. Elle emploie 1 524 salariés et assure chaque année le transport de 160 000 voyageurs et de 800 000 tonnes de fret.

L'IDDH, qui bénéficie d'un mandat large de protection et promotion des droits de l'homme, a élaboré un projet d'atelier de sensibilisation qui a permis de rappeler les engagements RSE du Groupe d'une part, et de proposer des pistes d'action adaptées à l'échelle locale d'autre part. L'atelier a regroupé une quarantaine de participants parmi lesquels des cadres et des représentants des différentes fonctions au niveau de l'entreprise Sitarail en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, les partenaires sociaux ainsi que des entités externes à Sitarail (tels que la police spéciale, les entreprises de sécurité, les sous-traitants dans le domaine du transport passagers, etc.).

Sitarail, du fait de son métier de transporteur de biens, et surtout de personnes, et de sa concession de service public, a été particulièrement sensible aux questions de responsabilité sociale en général et aux droits de l'homme en particulier. Les risques juridiques, économiques et de réputation de non-respect des droits

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

de l'homme par les entreprises sont bien compris, ainsi que les opportunités pour l'entreprise de mener une démarche pro-active dans le domaine des droits de l'homme.

Le séminaire a permis d'amorcer une réflexion plus spécifique sur les droits de l'homme dans le cadre des activités de l'entreprise tant en ce qui concerne les droits des travailleurs que les droits des usagers de ses services et les populations riveraines. Suite à ce séminaire, Sitarail a établi une cartographie de ses parties prenantes. Ce diagnostic leur a notamment permis d'identifier les risques juridiques, économiques et de réputation en cas de non-respect des droits de l'homme, ainsi que les opportunités pour l'entreprise de mener une démarche pro-active dans ce domaine.

Sitarail a depuis mis en place un groupe de travail pour déployer en actions la prise en compte des droits de l'homme au sein de son chantier de réhabilitation de la voie aux alentours de Port-Bouët en Côte d'Ivoire. Au programme : assainissement de la gare et de ses alentours (évacuation des déchets, traitement des inondations), sécurisation des installations de la gare de Port-Bouët (installation d'une clôture) et construction d'une cafétéria à disposition des collaborateurs présents sur le site du dépôt. Dans ce cadre, malgré l'entrée en vigueur tardive de la convention de concession révisée et donc du chantier de réhabilitation de la voie, le dialogue avec les communautés impactées par les travaux d'assainissement et de réhabilitation de la gare, à savoir les vendeurs de bétail, a été amorcé en 2017 dans la zone de Port-Bouët.

### • Division Communication

#### — La promotion des droits humains au cœur de la stratégie RSE de Vivendi

Conscient de son empreinte sociale et culturelle, Vivendi, également signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2008, s'est attaché à définir sa contribution spécifique au respect des droits humains en lien direct avec son activité de production et de distribution de contenus. Cette contribution est étroitement liée à ses engagements RSE stratégiques. La promotion de la diversité culturelle, l'accompagnement et la protection de la jeunesse dans ses pratiques numériques et culturelles, l'accès à des contenus exigeants et de qualité relèvent bien en effet des droits humains tels qu'énoncés dans de nombreux textes des Nations unies comme la Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains, ou encore l'agenda des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

#### • Promouvoir la diversité culturelle dans la production et la distribution de contenus

Vivendi investit massivement dans la création de contenus (près de 2,9 milliards d'euros en 2017) et promeut la diversité culturelle dans le monde d'aujourd'hui, ce qui veut dire : encourager la création dans sa diversité et participer à la e-culture en faisant le pari de l'interactivité ; accompagner les artistes et les jeunes talents et contribuer au dialogue interculturel et au vivre-ensemble ; valoriser et sauvegarder le patrimoine.

Des contenus musicaux, audiovisuels, cinématographiques mais aussi de la production live, humoristique ou encore des jeux vidéo : les talents sont au cœur du groupe. La croissance de Vivendi repose sur leur découverte, leur accompagnement et leur fidélisation. En 2017, dans ses 5 principaux marchés, Universal Music Group (UMG) a consacré aux nouveaux talents 24,9 % de ses investissements marketing et recording. Groupe Canal+ porte une attention particulière à la découverte des talents du cinéma : en 2017, Canal+ a financé 35 premiers films et 24 deuxièmes films. Le groupe accompagne également les scénaristes, auteurs ou compositeurs qu'il soutient dans leur démarche créative à travers diverses résidences d'écriture et programmes incubateurs de talents.

Promouvoir la création dans toute sa diversité est un pilier de la ligne éditoriale de Vivendi qui se distingue à l'international par des productions à fort ancrage local. Si Universal Music Group dispose d'un vaste catalogue offrant toute la variété des genres musicaux, c'est que le groupe investit dans les talents locaux : ainsi, en 2017, 59,4 % des ventes d'UMG étaient réalisées par les répertoires locaux. L'empreinte culturelle française et européenne est ancrée dans le développement des Créations originales estampillées Canal+, tandis que Canal+ International est un acteur engagé et investisseur majeur du cinéma et des productions audiovisuelles locales notamment en Afrique. En 2017, ce sont 46,8 millions d'euros qui ont été investis par Canal+ International dans les contenus locaux africains, vietnamiens et polonais (hors droits sportifs).

Préserver et promouvoir le patrimoine musical et cinématographique est également au cœur de l'activité de Vivendi et de ses filiales UMG et groupe Canal+, responsables de remarquables catalogues, à l'image de sa filiale cinéma StudioCanal qui détient l'un des plus importants au monde avec plus de 6 500 titres. Ces catalogues, par leur richesse et leur diversité, constituent un levier de création de valeur pour le groupe, qui à travers leur exploitation et leur numérisation rendent les titres les plus anciens du catalogue accessibles aux nouvelles générations : 62 % du chiffre d'affaires numérique et 38 % du chiffre d'affaires physique d'UMG sont réalisés par le catalogue (œuvres commercialisées depuis plus de deux ans).

#### • Accompagner et protéger la jeunesse dans les médias

Lenjeu pour Vivendi est d'accompagner et de protéger les jeunes générations dans leurs pratiques culturelles et numériques, de leur permettre d'exprimer leur créativité et de leur donner la parole en tant que citoyens. C'est aussi les sensibiliser, ainsi que leur entourage, à une utilisation responsable des outils numériques et leur permettre d'accéder à de nouvelles opportunités de découvertes, d'échanges et d'apprentissage.

Depuis 2008, Vivendi avec son programme de solidarité Vivendi Create Joy s'engage, à travers ses métiers, à développer la créativité et l'ouverture des jeunes défavorisés ou malades. Chaque année, est financée une trentaine de projets d'envergure visant à développer les talents individuels et collectifs dans les métiers du groupe – la musique, le cinéma, le jeu vidéo ou encore le journalisme.

Pour l'accompagnement des jeunes publics, Vivendi, via sa filiale UMG notamment, place les fans au cœur de sa démarche. Il s'agit d'encourager leur créativité, leur passion pour la musique tout en renforçant les liens avec les artistes, en leur donnant des opportunités de vivre avec eux des expériences uniques. De fait, UMG est aussi la première major à signer un accord de licence qui permettra aux utilisateurs de Facebook, d'Instagram et des casques de réalité virtuelle Oculus d'utiliser les titres du catalogue UMG (musique enregistrée et édition) pour le partage de vidéos et d'autres interactions sur les trois plates-formes.

Donner la parole aux jeunes publics, valoriser leurs engagements à travers les métiers du groupe, constituent un autre axe de la politique de Vivendi. Dans cet esprit, le groupe s'est par exemple associé en 2017 à la fondation Hironnelle pour organiser une opération médiatique spéciale pour couvrir la huitième édition du Parlement francophone des jeunes.

Le secteur des médias et du divertissement évoluant sans cesse, et avec lui les usages des jeunes, Vivendi a rejoint l'Alliance to Better Protect Minors Online lancée par la Commission européenne. Cette initiative associe les entreprises du secteur Médias et télécoms (opérateurs, éditeurs de contenus et services en ligne, exploitants de plates-formes de partage en ligne et de moteurs de recherche, etc.) et les ONG en charge de la protection de l'enfance, autour d'un engagement visant à mieux protéger les enfants des contenus préjudiciables et du harcèlement en ligne.

#### • Favoriser l'accès à des contenus ambitieux et de qualité

La capacité de Vivendi de proposer à ses clients des contenus ambitieux et de qualité, tout en facilitant les possibilités d'y accéder, constitue la principale source de création de valeur. En faisant preuve d'exigence dans la création des contenus, en mettant à profit la capacité d'influence du groupe pour sensibiliser aux grands enjeux du monde contemporain, Vivendi contribue à permettre au plus grand nombre de participer à la construction d'une société mondiale de l'information, de la culture et du numérique.

La qualité et l'originalité sont des piliers de la ligne éditoriale que partagent les filiales de Vivendi. Le groupe propose des contenus plébiscités par ses abonnés, le grand public et la critique dans tous les pays où il est présent. Attestent de la qualité des contenus proposés les résultats des mesures de la satisfaction des abonnés. En France, le baromètre de satisfaction de juillet 2017 démontre l'attachement des clients de Canal+ à l'offre cinématographique proposée par la chaîne. Pour 81 % des abonnés, Canal+ est la chaîne de référence pour le cinéma ; pour 72 % d'entre eux, Canal+ est une chaîne qui « propose des programmes que l'on ne peut pas voir ailleurs ». Dans l'outre-mer, ce sont 84 % des abonnés consultés qui affirment que les offres Canal+ proposent des programmes et des chaînes de qualité.

Afin de rendre accessible la culture dans des pays faiblement équipés en infrastructures et renforcer l'offre culturelle en Afrique, Vivendi a poursuivi le déploiement de ses salles de cinéma et de spectacles CanalOlympia. En 2017, sept salles ont été inaugurées. Le réseau s'appuie sur huit salles au total, implantées dans sept pays en Afrique centrale et de l'Ouest, pouvant accueillir 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes à l'extérieur. Le ticket d'entrée a été fixé à un prix volontairement peu élevé, environ 2,30 euros, afin de permettre au plus grand nombre d'en bénéficier. La programmation de ces salles propose ainsi chaque semaine 19 séances de cinéma dont 4 dédiées aux films jeunesse et fait la part belle au cinéma du continent avec au moins un film africain à l'affiche chaque semaine.

En numérisant son exceptionnel catalogue de titres musicaux, UMG, pour sa part, assure un accès privilégié à des milliers d'enregistrements, y compris ceux devenus indisponibles sur support physique. En outre, UMG s'associe à des réseaux de distribution ainsi qu'à des services de musique numérique dans les territoires où il est présent afin de faciliter l'accessibilité à ses offres.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.3.1.3. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités

#### 17.3.1.3.1. Matérialité de l'enjeu

Protéger la santé et assurer la sécurité de ses collaborateurs dans l'exercice de ses activités est un enjeu clé du Groupe Bolloré. Compte tenu de la forte nature industrielle de ses activités et de sa forte implantation internationale (106 pays, dont 46 en Afrique), la division Bolloré Transport & Logistics porte une attention toute particulière à la mise en œuvre de mesures appropriées pour prévenir les risques professionnels. Bien que l'enjeu soit particulièrement matériel au regard des activités industrielles du Groupe, l'ensemble des filiales s'investissent au quotidien pour préserver la santé et assurer la sécurité de leurs collaborateurs partout dans le monde.

#### 17.3.1.3.2. Politique du Groupe : une politique de santé-sécurité aux meilleurs standards

Le Groupe Bolloré exerce ses métiers dans des environnements où le risque d'accident est élevé et se donne comme priorité d'assurer la sécurité au travail de ses collaborateurs, partenaires et sous-traitants. Le Groupe déploie dans l'ensemble de ses divisions et leurs implantations des politiques et procédures appropriées. Il s'engage à investir pour la prévention des risques d'accident du travail en sécurisant les environnements de travail, à prévenir les situations de pénibilité au travail, ainsi qu'à former et sensibiliser aux règles d'hygiène, santé, et sécurité ses collaborateurs, sous-traitants et partenaires. Ancré dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe Bolloré déploie des systèmes de management et une politique de certification suivant les grands référentiels reconnus tels que l'ISO 9001 et 14001, OHSAS 18001, IRIS, et autres normes internationales.

Le Groupe Bolloré offre en outre une politique de protection sociale efficace. Elle se traduit par la mise en place de programmes d'accès aux soins et de prévention en fonction de l'implantation de ses activités. Dans certaines implantations comme en Afrique, la couverture complémentaire de santé proposée aux collaborateurs dépasse largement les seuils d'obligations légales.

#### 17.3.1.3.3. Faits marquants 2017

##### Le respect des référentiels applicables en matière de santé-sécurité

Depuis 2015, le nombre de sites Groupe Bolloré (hors Vivendi et Havas) certifiés par l'un des grands référentiels reconnus en termes de santé-sécurité au travail (ex. : OHSAS 18001, ILO/OHS 2001, BBS 8800, MASE, ISRS...) est en constante augmentation.

Groupe Bolloré	Nombre de sites certifiés santé-sécurité au travail par l'entité (ex. : OHSAS 18001, ILO/OHS 2001, BBS 8800, MASE, ISRS...)	% des sites certifiés santé-sécurité au travail
2015	90	9,3
2016	113	11,2
2017	125	11,7

Ces référentiels sont notamment mis en œuvre dans la division Transport et logistique par exemple :

- sur le territoire français, comme sur le territoire africain, la politique de santé-sécurité menée dans les entités portuaires et ferroviaires suivent les grands standards des normes françaises et internationales reconnues telles que le British Standard, Factory Mutual, APSAD, les normes ISO, IRIS (pour le rail) ou encore OSHAS. Ces systèmes de santé-sécurité exigeants sont systématiquement mis en œuvre sur les sites tout comme dans les nouvelles implantations et projets. Sur les 36 ports, 29 bénéficient d'un système de management de la qualité et sécurité ISO 9001. Les autres entités sont en projet de certification ou appliquent les standards des grands référentiels reconnus.

##### Prévenir les risques professionnels et les accidents

En 2017, malgré les efforts constants menés par le Groupe, le nombre d'accidents du travail est en hausse. Cela s'explique, notamment, par l'augmentation du nombre de chantiers rail pour la rénovation des voies de la ligne ferroviaire via des opérations plus accidentogènes que les opérations courantes d'entretien.

Tableau des accidents du travail (hors Vivendi et Havas)

Période de reporting	Nombre d'accidents du travail avec arrêt pour les salariés de l'entité	Taux de fréquence des accidents du travail (x 1 000 000)	Taux de gravité des accidents du travail (x 1 000)
2015	428	6,31	0,16
2016	365	5,06	0,14
2017	444	5,78	0,17

#### • Division Transport et logistique

La prévention est un élément clé de la politique santé-sécurité des entités portuaires et ferroviaires notamment au regard des risques et responsabilités incombant à la manœuvre des équipements industriels spécialisés comme par exemple pour la manutention des conteneurs (plus de 10 millions de conteneurs gérés en 2017). Des tests de dépistage des comportements à risques dus à la prise de médicament, alcool, ou drogue sont par exemple menés de manière permanente auprès des conducteurs d'engins spécialisés. Le nombre d'accidents des Ports et du Rail a été divisé par 3 depuis 2015 malgré l'augmentation de nombre de salariés de 10 %. Comme référence le ratio LTI (Lost Time Injury) est de 0,51 pour les employés Terminaux et concessions associées.

Afin de diminuer le risque d'accident, Bolloré Energy a mis en place des contrats de maintenance préventive sur l'ensemble de ses installations. Ces contrôles préventifs ont permis un contrôle plus approfondi des dépôts et la correction des éventuelles anomalies.

#### • Division Communication

La prévention en termes de santé et de sécurité au travail est également un sujet de préoccupation traité par l'ensemble des métiers de Vivendi. Les plans d'actions et les mesures de prévention mis en place et adaptés en fonction des métiers sont notamment le résultat du dialogue qui s'établit entre les salariés et la Direction au sein de comités ad hoc (CHSCT en France) en charge du traitement de ces problématiques et, pour la France, de l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels. Les objectifs de ces comités sont notamment :

- de s'assurer du suivi et de la mise à jour du document répertoriant les risques et les plans de préventions;
- de participer et de veiller à la mise en place du plan de prévention des situations stressantes liées aux contraintes organisationnelles ou au rythme de travail (horaires particuliers);
- de prendre en compte le nécessaire équilibre vie personnelle/vie professionnelle pour tous les salariés;
- de veiller à la mise en place de plans d'actions nécessaires en cas de crise grave (notamment les risques incendie, les attentats et les catastrophes naturelles);
- d'améliorer l'ergonomie des postes de travail (utilisation de la souris/clavier, fatigue oculaire liée au travail sur écran, problème de posture), voire de mettre en place des diagnostics dans les rares situations de pénibilité;
- de promouvoir les bonnes pratiques en matière de déplacements professionnels, d'identifier et d'analyser les causes d'accidents de trajet;
- de veiller à la sécurité des locaux et à la prévention des maladies, notamment des maladies professionnelles;
- de se soucier du transport des collaborateurs jusqu'à leur lieu de travail si les transports collectifs sont défaillants.

#### • Division Stockage d'électricité et solutions

Chez Blue Solutions, la prévention des risques professionnels fait également l'objet d'une attention toute particulière au quotidien pour assurer la santé et la sécurité des collaborateurs. En 2017, 350 000 euros ont été investis chez Bolloré Films plastiques pour prévenir les risques professionnels avec notamment la mise en service de nouveaux silos pour réduire les manutentions. Dans les usines de batteries Blue Solutions France, ce sont 310 000 euros qui ont été dépensés principalement sur de nouveaux équipements intégrant la sécurité lors de la conception. Enfin côté Bluebus 70 000 euros ont été utilisés dans l'achat de moyens d'accès complémentaires pour prévenir les chutes. En 2017, plus de 130 visites de sécurité ont été effectuées sur les différents sites Bolloré (91), Blue Solutions (35), et Bluebus (25). Validée en CHSCT, auquel Blue Solutions dédie un nombre de membres supérieur à l'obligation légale, ces mesures ciblent les risques professionnels et les accidents.

Cette démarche d'amélioration continue est également déployée sur la division Mobilité de Blue Solutions. Les analyses d'incidents et les retours d'expérience permettent de réaliser des actions préventives et correctives pour renforcer la maîtrise des risques professionnels. En 2017, en association avec le CHSCT, une



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

étude du risque chimique a notamment été lancée afin de réadapter et modifier les produits, sans perdre en efficacité. L'objectif étant de supprimer ou substituer certains produits pour diminuer l'exposition des collaborateurs aux agents chimiques dangereux et les contraintes physiques non négligeables dues au port d'équipements de protection individuelle. Ainsi ces derniers ont été réadaptés pour évoluer et s'adapter aux nouveaux risques identifiés. En 2017, le liquide lave-glace des véhicules en autopartage a par exemple été remplacé par un produit biologique, certains postes ont été réaménagés et plusieurs études lancées afin d'améliorer les conditions de travail en lien étroit avec la médecine du travail.

Au sein de l'atelier de maintenance Autolib', plusieurs actions ont été entreprises en 2017 :

- les anciens ponts de levage hydrauliques ont été remplacés par des ponts de levage électriques pour améliorer la sécurité des mécaniciens ;
- des chantiers 5S ont été réalisés en collaboration avec le personnel afin d'améliorer les conditions de travail et de réorganiser l'espace en fonction des flux ;
- des investissements ont été réalisés pour rénover les sanitaires du site de maintenance ;
- ces différentes actions se poursuivront en 2018 pour renforcer les process de sécurité à travers tous les sites d'autopartage du monde.

Au cours de l'année 2017, IER a mis l'accent sur la sécurisation de ses travailleurs « isolés ». Après plusieurs mois de test, tous les techniciens itinérants d'Autolib' ont été équipés d'une solution de protection du travailleur isolé (PTI) sur leur smartphone. Cette application permet de déclencher des appels d'urgence vers le centre d'appel de Suresnes afin de faire intervenir si besoin les secours dans un délai réduit. Les collaborateurs « isolés » sont ainsi plus sécurisés.

### Prévention des situations de pénibilité au travail

#### • Division Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics Sénégal a remporté le concours du meilleur Comité d'hygiène et de sécurité au travail édition 2017, devant plusieurs autres entreprises internationales. Un chèque d'un montant de 2 millions de francs CFA (plus de 3 000 euros) a été remis à la délégation de Bolloré Transport & Logistics Sénégal par le ministre du Travail sénégalais Mansour Sy. Ces fonds seront utilisés pour acquérir de nouveaux équipements de protection individuelle, mettre en place de nouvelles formations et renforcer la sécurité des installations. Ce succès est le fruit d'une politique HSE efficace qui place la sécurité au premier plan lors des opérations.

#### • Division Stockage d'électricité et solutions

La division Stockage d'électricité et solutions a mis en place une politique de prévention des situations de pénibilité au travail. Ces engagements et actions s'intègrent dans la continuité du processus dynamique de prévention des risques professionnels mis en œuvre depuis plusieurs années (politique santé-sécurité, collaboration avec le médecin du travail, etc.). Depuis juillet 2016, l'ensemble des facteurs de pénibilité est analysé dans le cadre de l'évaluation des risques de chaque poste. L'entreprise a maintenu l'analyse des risques correspondant à l'intégralité des facteurs de pénibilité, au-delà de l'obligation légale. La politique de l'entreprise est de traiter par des mesures préventives de protection, techniques ou organisationnelles, le maximum de facteurs de pénibilité auxquels nous sommes confrontés (bruit, postures pénibles, port de charge, exposition aux produits chimiques). Seul le travail en équipes successives alternantes, inhérent à l'activité, ne peut être traité par la prévention. C'est pourquoi, les personnes occupées dans la majeure partie de leur carrière sous ce rythme de travail bénéficient depuis 2016 d'un dispositif ambitieux d'anticipation de leur départ en retraite, permettant de compenser la non-rétroactivité du compte personnel de pénibilité (bonification du compte épargne-temps).

En parallèle, les flux ainsi que les implantations des lignes de production et de stockage des usines IER de Besançon et de Persan font l'objet de diverses modifications en vue de l'optimisation des process. Dans ce contexte, une nouvelle ligne de montage de bornes a d'ores et déjà été mise en place en 2017 à Besançon afin de réduire les postures pénibles et d'améliorer l'ergonomie du poste de travail. Les travaux seront finalisés courant 2018.

### Former et sensibiliser

Tous les ans, l'ensemble des filiales du Groupe mènent des actions de sensibilisation auprès de leurs salariés avec un rappel commun lors de la Journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail le 28 avril partout dans le monde. En 2017, Bolloré Transport & Logistics a sensibilisé au-delà de la thématique mondiale d'optimisation de la qualité des reporting HSE (hygiène, sécurité, environnement) sur des thématiques opérationnelles complémentaires comme les conditions de sécurité pendant le travail de nuit au sein des divisions Bolloré Ports et de Bolloré Railways, ou le rappel des exercices d'urgence en cas d'incendie, des gestes de premiers soins, ou conditions de bien-être au travail au sein de Bolloré Logistics. À cette même occasion, Blue Solutions a sensibilisé ses

collaborateurs à la « culture de la sécurité » pour favoriser la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles dont l'engagement repose sur l'implication des managers, la formation et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs et des partenaires sociaux, l'amélioration de la gestion des risques et le suivi des performances en matière de santé et de sécurité. Les responsables d'agence de Bolloré Energy ont quant à eux sensibilisé leurs collaborateurs à l'occasion d'un moment d'échange sur la thématique « voir et être vu ».

#### • Division Transport et logistique

L'ensemble du staff des entités portuaires et ferroviaires bénéficie de formation aux règles d'hygiène, sécurité, environnement. Près de 20 000 heures de formation ont été dispensées aux salariés de la Business Unit Rail, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2016, quand 62 000 heures de formation ont été menées dans les ports en 2017 (contre 46 662 heures en 2016). 22 000 heures de formations complémentaires ont également été dispensées au personnel sous-traitant présent sur les sites (ex. : sécurité sur les chantiers, opérations de transport).

Chez Bolloré Energy, outre les sensibilisations du quotidien, telles que les « semaines d'études » organisées par le siège à l'attention des managers de proximité pour échanger et partager les bonnes pratiques à mettre en œuvre au quotidien, de vastes plans de formation sont déployés régulièrement. Au cours de l'année 2017, une campagne sécurité a notamment été menée pour former l'ensemble des responsables d'agences aux différents risques liés à leurs activités et aux actions préventives à mettre en place. Ainsi en 2017, diverses actions ont été menées comme :

- des études de bruits pour évaluer l'exposition des salariés à leur environnement de travail ;
- des formations à la conduite dans des conditions parfois extrêmes de l'ensemble des conducteurs des véhicules citernes (sur trois ans) ;
- le lancement d'un programme de formation (2017-2020) relatif aux bons gestes et postures à adopter pour tous travaux nécessitant de la manutention.

#### • Division Stockage d'électricité et solutions

Un grand nombre de formations à la sécurité sont également dispensées au sein de la division Stockage d'électricité et solution de Blue Solutions : des formations et recyclages SST (sauveteurs secouristes du travail), des formations ESI (équipiers de seconde intervention), des sensibilisations à la méthode de l'arbre des causes, des sensibilisations aux risques chimiques, des formations Atex (atmosphères explosibles) pour le site batteries, des formations gestes et postures ciblées sur le travail réel sur base d'une analyse réalisée par le médecin du travail sur le poste de travail et de ses caractéristiques. La division Stockage d'électricité et solution de Blue Solutions forme et sensibilise également ses collaborateurs aux risques psychosociaux. Ces formations stress et management sont délivrées à l'ensemble des managers, quel que soit leur statut. Pour Bolloré Packaging, 6 vidéos de sensibilisation aux risques d'accidents du travail ont été réalisées avec les salariés en situation de travail. Ces vidéos sont présentées à tous les nouveaux collaborateurs. En 2017, 2 111 heures de formation sécurité, hygiène, environnement ont été dispensées dans les usines de Blue Solutions, 2 670 heures au niveau de l'activité Films plastiques et 345 heures au niveau de l'activité des bus.

Les collaborateurs de l'autopartage de la division Mobilité de Blue Solutions, également exposés à de nombreux risques liés aux opérations de maintenance des véhicules, aux interventions sur les bornes de charge et à la circulation piétonne ou en véhicule sur la voie publique ont également bénéficié de formations et sensibilisation. Sur le périmètre français (autopartages de Paris, Lyon et Bordeaux), plus de 1 115 heures de formations et sensibilisation à la sécurité ont été dispensées en 2017 pour un total de 560 collaborateurs (prévention du risque routier, prévention au risque incendie, formation de sauveteur secouriste au travail, habilitation électrique...).

Chez IER, la politique de santé-sécurité Groupe se traduit par des formations à la sécurité, des évaluations des risques régulières, des analyses des accidents du travail et des actions visant leur réduction. En 2017, 1 089 heures de formation HSE ont été déployées et le programme de prévention des risques chimiques, initié depuis 2013 par IER, se poursuit.

### Protéger la santé des collaborateurs

Au niveau du siège du Groupe Bolloré, l'infirmerie (hors visites médicales programmées) accueille les salariés en demande de conseils, écoute, soins, urgences, orientations. Tout au long de l'année, de l'information sur les maladies émergentes sont prodiguées selon l'actualité en France et à l'étranger ; les voyageurs comme les expatriés font l'objet d'un suivi personnalisé : bilans de santé, information/prévention des risques sanitaires des pays visités (paludisme, dengue, chikungunya, Zika, peste), vaccinations et prise en charge si besoin au retour des voyages. La gestion de situations critiques en France et à l'étranger est réalisée en coopération avec Eutelmed. Le médecin du travail du siège du Groupe Bolloré



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

a également mené un programme de prévention santé actif au cours de l'année 2017 à travers l'organisation de journées dédiées au don du sang (164 donateurs Bolloré et Havas), à la sensibilisation au handicap, à la prévention/dépistage du mélanome ou encore à l'utilisation de défibrillateurs et des gestes de premiers secours. Un programme de sensibilisation des collaborateurs au bien-être au travail a également été lancé avec la forte implication de la Direction des ressources humaines en 2017 pour modifier positivement et durablement les comportements santé des collaborateurs. Ce programme est basé sur des ateliers thématiques tels que la nutrition, l'activité physique, la gestion du sommeil/stress, soutenues par la Haute Autorité de santé.

### • Division Transport et logistique

Tous les employés des entités portuaires et ferroviaires bénéficient d'une visite médicale annuelle et la division mène également des campagnes de vaccinations à destination des familles des collaborateurs (ayants droit). La vaccination de plus de 100 000 personnes issues de l'entourage proche des salariés Ports et Rail est ainsi prise en charge par le Groupe sur le territoire africain chaque année.

En outre, la Direction QHSE de Bolloré Ports et Rail est très attentive à la prévention des pandémies, épidémies et autres crises sanitaires locales. De 2013 à 2016, pour faire face à l'épidémie d'Ebola, le Groupe en cellule de crise avait mis en place un suivi 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ainsi que des règles de sécurité et de formation rappelées quotidiennement à tous ses salariés et sous-traitants dans les pays affectés. Ces mesures strictes de précaution ont contribué à la préservation de la santé des salariés parmi lesquels aucune victime n'avait été à déplorer lors de cette épidémie. En 2017, Bolloré Ports a lancé un nouveau programme de prévention contre l'épidémie de dengue à Tuticorin via une sensibilisation aux gestes d'hygiène et aux comportements adaptés pour limiter les risques de propagation du virus ou encore la distribution de traitements adaptés pour combattre ce type de virus/infections. Par ailleurs, une veille sanitaire a été activée cette année suite à l'apparition du virus de fièvre Lassa qui sévit actuellement en Afrique de l'Ouest. La cellule de crise du Groupe est mobilisée depuis pour suivre l'évolution de cette épidémie.

Bolloré Logistics met également l'accent sur la sécurité ainsi que la santé de ses employés et s'engage à créer un environnement de travail agréable et confortable pour son personnel. En 2017, pour lutter contre la forte pollution de l'air de certains pays d'Asie, Bolloré Logistics Korea et Bolloré Logistics China ont par exemple installé des purificateurs d'air de haute qualité dans les bureaux permettant d'éliminer 99 % des polluants tels que les particules fines en suspension. La valeur des particules fines en intérieur versus extérieur est également suivie régulièrement à Shanghai. Suite aux nombreux retours positifs de ses collaborateurs, Bolloré Logistics China compte poursuivre ses actions à travers le pays, dans l'effort de promouvoir un environnement de travail toujours plus agréable.

### Suivi de l'accident de Camrail :

L'année 2016 a été marquée par le dramatique accident de train survenu au Cameroun le 21 octobre. En situation d'urgence, Camrail avait immédiatement réagi face à cette situation de crise en mobilisant des moyens conséquents en soutien des autorités : 120 personnes ont été dépêchées sur les lieux de l'accident en moins de trois heures dont 15 médecins et infirmières de la société, 10 ambulances, un train spécial qui a permis d'évacuer le soir même 89 blessés et 52 personnes décédées vers Yaoundé, 20 bus affrétés pour ramener à Douala les passagers indemnes et les blessés légers tandis que toute la flotte de véhicules de service de Camrail a été mise à disposition. La cellule d'urgence dénommée « CAP 152 » a permis d'informer, d'identifier et d'aider les victimes de l'accident et leurs familles notamment grâce à la mise en place d'un numéro vert, l'ouverture de guichets spéciaux dans les principales gares de Camrail ainsi qu'une cellule d'assistance et de soutien psychologique et la mise en lien avec les établissements hospitaliers.

Après avoir mobilisé tous ses moyens humains et matériels aux côtés des autorités, le processus d'indemnisation des victimes de l'accident a été l'objectif prioritaire immédiatement assigné à Camrail. Il a été conduit comme l'exige la règle par les compagnies d'assurance. Afin d'aider les victimes et leurs familles dans le processus d'indemnisation, Camrail a mis en place une assistance spécifique pour constituer les dossiers adéquats. Consciente que ce processus peut prendre du temps, Camrail a mis en place des avances de fonds pour les préjudices corporels et matériels des victimes blessées et pour les familles des personnes décédées. Camrail a en effet organisé la prise en charge immédiate des frais funéraires à hauteur de 1,5 million de francs CFA pour toutes les familles des 80 personnes décédées.

Au 1<sup>er</sup> mars 2018, le processus d'indemnisation des victimes diligenté par Camrail et ses assureurs était déjà très avancé et s'établissait comme suit :

- 453 indemnisations ont été finalisées sur les 625 personnes blessées ayant finalisé leur dossier médical, avec le concours de Camrail ;
- finalisation des accords avec 82 % des familles des victimes ;

- 622 personnes ont reçu une assistance financière pour préjudices sociaux et prise en charge de frais médicaux ;
- 767 personnes ont reçu une indemnisation pour pertes de biens matériels.

Ce processus a pu être mis en place efficacement grâce à une équipe de 20 personnes mobilisées à plein temps (médecins, assureurs et experts), fournissant, sur demande, jusqu'à l'assistance administrative aux familles de victimes afin que celles-ci puissent constituer leurs dossiers de réclamation et leurs dossiers médicaux et effectuer leurs réclamations auprès de Camrail en bonne et due forme. Camrail, grâce à l'aide de médecins, a en outre fourni une assistance psychologique aux familles de victimes et a effectué des visites systématiques dans les hôpitaux afin de suivre l'état de santé des victimes et d'aider, le cas échéant, à subvenir aux besoins complémentaires de soins des blessés. Les montants d'indemnisations accordés avec les ayants droit sont très largement supérieurs au référentiel institué par la Conférence interafricaine des marchés d'assurances (CIMA). Les indemnisations allouées par Camrail pour préjudices sociaux à près de 580 personnes incluent par exemple des frais de prise en charge d'assistance à domicile, de garde d'enfants, de frais de transport et de frais médicaux. L'indemnisation du préjudice physique a été établie sur la base d'un diagnostic du médecin de la victime, avec l'assistance du médecin de l'assureur de Camrail.

Enfin, Camrail a depuis pris diverses mesures de renforcement de sécurité sur les lignes exploitées telles que : la réalisation d'un audit de diagnostic et d'amélioration de la sécurité, la création d'un Comité de suivi des grands risques opérationnels placé sous l'autorité du Directeur général, la limitation de la vitesse des trains de voyageurs sur certaines portions du réseau, le déclenchement d'investissements complémentaires destinés à la voie, à la signalisation et aux équipements ainsi que la suspension du service Intercity. La procédure judiciaire pénale suit son cours, un certain nombre d'audiences ont eu lieu et Camrail coopère en toute transparence aux investigations en cours.

### • Division Communication

Chez Vivendi, s'agissant de la santé au travail, la méthodologie d'identification des risques se déroule en plusieurs étapes :

- recherche et évaluation des risques professionnels propres à l'activité ;
- évaluation du niveau de maîtrise des risques ;
- détermination des mesures de prévention individuelles et collectives pour supprimer ou réduire chaque risque ;
- définition d'un programme de management sécurité et santé au travail visant à maîtriser les risques résiduels ou d'un programme de formation.

Par ailleurs, de plus en plus d'initiatives et d'actions sont mises en place localement par les différentes entités pour favoriser et promouvoir le bien-être et la santé des salariés sur leur lieu de travail, comme par exemple :

- Universal Music Group aux États-Unis : le programme Come Together Events propose une série d'activités autour de la santé et du bien-être comme des cours de yoga bihebdomadaires offerts aux employés, des moments de partage organisés à l'occasion d'événements spéciaux comme Turkey Bowl ou Halloween Costume Party ou encore Battle of the Bands. Le site de Woodland Hills en Californie met également à disposition une « salle de bien-être » que les salariés peuvent utiliser pour la méditation et/ou se détendre pendant leurs pauses ;
- Universal Music Group en Norvège : une campagne de sensibilisation à l'importance de l'exercice physique a été mise en place ;
- Canal+ Cameroun : consciente de la nécessité d'être actifs pour diminuer le risque de maladies de type cardiovasculaires, la société propose à tous ses salariés une activité sportive chaque troisième samedi du mois ;
- Gameloft : des initiatives communes à un certain nombre de studios ont été mises en place, comme des cours de yoga ou de sport, l'installation de salles de jeux ou de pause, la distribution de corbeilles de fruits... ;
- Digitick : les salariés peuvent avoir accès aux services d'un masseur-kinésithérapeute une fois par mois ;
- Dailymotion : les salariés peuvent suivre des cours de yoga ou de méditation et ont accès à une salle aménagée permettant de se détendre ; Dailymotion a engagé une réflexion sur de nouvelles pistes pour augmenter le bien-être de ses salariés ;
- Vivendi Siège a organisé dans le cadre de son programme « Bien-être et performance » :
  - des conférences mensuelles présentées par des spécialistes sur des thématiques comme « Les neurosciences », « La positive attitude » ou « Mieux se comprendre pour agir » ;
  - des ateliers présentés pendant une semaine portant sur l'exploration des cinq sens de façon à les stimuler pour développer ses capacités et faciliter le bien-être ; tous les salariés du groupe étaient invités à participer.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • Division Stockage d'électricité et solutions

IER, qui avait initié une réflexion en 2013 en matière de prévention des risques psychosociaux, a abouti à la création d'une instance dédiée « zen au travail ». Cette instance est constituée de représentants du personnel, managers et Directeurs des ressources humaines et a pour vocation d'identifier et de prévenir les situations potentiellement susceptibles d'impacter le bien-être au travail au niveau individuel ou collectif. Elle se réunit à la demande de l'un de ses membres, au minimum une fois par an. En 2017, IER poursuit la prévention des risques psychosociaux et l'instance « zen au travail » et intervient pour anticiper des situations potentiellement à risques. IER a également fait l'acquisition de matériel spécifique pour préserver la santé de ses collaborateurs. Les monteuses de l'usine de production de Persan ont par exemple été équipées de bouchons d'oreilles à écrêtage de bruits nocifs afin de prévenir d'éventuelles maladies professionnelles liées au bruit. Les actions d'optimisation menées dans les usines telles que l'aménagement de la ligne de production et l'acquisition d'équipements de manutention ergonomique sur le site de Besançon s'inscrivent également dans cette démarche. Ces actions ont permis de réduire l'exposition des collaborateurs aux risques santé induits par les activités de manutention et par les postures pénibles. La probabilité d'occurrence des maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS) est ainsi réduite. En outre, depuis 2017, des chantiers utilisant la technique 5S ayant pour objectif de rendre un environnement de travail, propre, rangé, agréable, clarifié et donc sécuritaire ont été mis en place sur le site de Suresnes. IER souhaite étendre cette démarche à l'ensemble de ses services techniques en 2018. Un projet de mesure de la qualité de vie au travail est enfin en cours de réflexion sur le site de Besançon, le but étant de recueillir le ressenti des salariés et de mettre en place des actions d'amélioration.

### 17.3.1.4. Promouvoir une communication éthique et responsable

#### 17.3.1.4.1. Matérialité de l'enjeu

En tant que producteur de contenus et de campagnes publicitaires, Havas porte une attention particulière au respect des règles déontologiques des métiers de la publicité et du journalisme, aux choix des messages véhiculés dans ses productions et des supports médias sur lesquels il achète des espaces pour les tiers.

#### 17.3.1.4.2. Politique du Groupe

Le groupe Havas a défini six engagements de progrès RSE qui guident l'ensemble des pratiques relatives à son activité, quels que soient les métiers exercés, tant en France qu'à l'étranger. Deux d'entre eux portent plus spécifiquement sur la mise en œuvre d'une communication responsable :

- assurer une position de leader dans la création et la diffusion de communications responsables au travers des agences du groupe et des collaborations avec les clients;
- renouveler l'engagement à œuvrer collectivement pour lutter contre le réchauffement climatique.

#### La conformité des campagnes publicitaires à la loi

Le groupe Havas a renforcé ses efforts autour de son programme de communication responsable qui a pour but d'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite. En 2017, au sein du groupe, 65 agences ont mis en place des procédures internes de validation de la conformité des projets créatifs aux règles déontologiques et près de 62 % des collaborateurs ont été sensibilisés aux lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication. Plus de 3 280 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Corée du Sud, au Portugal, au Canada, en Australie, en Chine, aux États-Unis...) et seuls 5 % ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable.

#### L'intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable

En 2017, 24 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes. BETC a mis en œuvre une démarche globale de développement durable depuis 2008, avec des actions qui concernent autant l'interne que la production publicitaire et l'accompagnement des marques. Cette approche se manifeste au travers de l'un des programmes les plus emblématiques de l'agence, ACTvertising, une initiative visant à « rendre les productions publicitaires plus accessibles et plus responsables grâce au sous-titrage, à l'audio-description audiovisuelle et à la

contribution carbone des productions ». Parmi les marques ayant pris part au programme, on peut notamment citer Reckitt Benckiser, Canal+, Yves Saint Laurent, la Française des jeux ou encore le Crédit Agricole.

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

La prise en compte des attentes des parties prenantes de l'entreprise cliente est essentielle dans le processus de définition des axes de communication, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments de développement durable. En 2017, 13 agences ont ainsi réalisé des campagnes après l'organisation de consultations de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment).

Par ailleurs, lors de la dernière édition des Cannes Lions, Havas et les cinq grands groupes mondiaux de communication, Dentsu, IPG, Omnicom, Publicis et WPP ont décidé de s'unir pour lancer l'initiative Common Ground. L'objectif de ce projet est de contribuer à la réalisation des dix-sept objectifs de développement durable édictés par l'ONU. Le groupe Havas est enclin à devenir un leader dans le combat contre le changement climatique afin de mener à bien l'objectif de développement durable 13 qui consiste à prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Le groupe collabore avec les plus grandes marques mondiales afin de créer des campagnes dédiées au changement climatique. En 2017, les agences de groupe Havas ont créé 45 campagnes dans cette optique et plus de 8 agences ont participé à des initiatives liées à Common Ground. Ces initiatives comprennent principalement : les campagnes « Keep LA Cool », la participation au Common Future Project à New York ainsi que « l'appel des solidarités », une action de 80 ONG visant à insérer la problématique de la solidarité environnementale dans le débat durant les dernières élections présidentielles.

### 17.3.2. LES FEMMES ET LES HOMMES : LA PREMIÈRE FORCE DE L'ENTREPRISE

Le développement de notre Groupe est directement lié au développement de nos collaborateurs et collaboratrices. Leur engagement et leurs compétences sont au cœur de notre performance. Attirer, fidéliser et former nos collaborateurs et collaboratrices est ainsi une priorité absolue.

En tant qu'employeur responsable et reconnu, le Groupe Bolloré fait du dialogue social une de ses priorités en matière de gestion des ressources humaines. 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 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. Au cours de l'exercice 2017, 195<sup>(1)</sup> accords collectifs ont été signés sur le périmètre Bolloré France dont :

- 41 accords relatifs à la rémunération;
- 19 accords relatifs à la santé-sécurité;
- 24 accords relatifs aux conditions de travail;
- 14 accords relatifs au dialogue social;
- 88 accords relatifs à l'épargne salariale;
- 9 accords portant sur un autre thème.

#### 17.3.2.1. Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs

##### 17.3.2.1.1. Matérialité de l'enjeu

Chaque collaborateur et collaboratrice rejoignant le Groupe Bolloré prend part à une aventure familiale, entrepreneuriale, internationale et humaine. En effet, nos métiers les placent au contact de réalités internationales dans des métiers d'avenir. Les évolutions sur nos marchés leur offrent des opportunités de développement de leurs compétences et de leur carrière. Chacun peut s'exprimer et s'épanouir au mieux au sein de notre Groupe.

##### 17.3.2.1.2. Une politique salariale cohérente et équitable

###### • Politique du Groupe

Dans le souci d'être compétitive, équitable et motivante, la politique de rémunération du Groupe s'appuie sur deux leviers. La rémunération doit à la fois être cohérente au regard des résultats de chaque division et des pratiques du marché

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors Havas.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

local, et également faire converger les efforts individuels vers la performance globale du Groupe. Elle participe de fait à l'objectif d'être un employeur de référence afin d'attirer les nouvelles compétences dont le Groupe a besoin et s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de ces orientations, la rémunération et la reconnaissance peuvent prendre diverses formes, tant monétaires que non monétaires, notamment dans le champ des avantages sociaux, pour proposer aux salariés un package global motivant, s'articulant principalement autour :

- de la part fixe, qui reconnaît les compétences et les responsabilités du salarié dans l'exercice de son métier, et dans sa contribution au collectif;
- de la part variable, qui rémunère l'engagement et la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs;
- de dispositifs de rémunération différée, comme la participation et/ou l'intéressement en France, qui rémunèrent la réussite collective, en organisant un partage de la valeur créée par l'entreprise avec ses salariés;
- de programmes d'avantages sociaux, en termes de retraite, de protection sociale et d'épargne;
- et des éléments non monétaires, qui sont destinés à répondre à des besoins locaux précis et constituent des réponses socialement responsables (mise à disposition de dispensaires, aménagement du temps de travail).

### • Faits marquants 2017

#### Analyse du positionnement marché

Afin de s'assurer de la cohérence de nos rémunérations avec le marché et dans un souci de fidéliser nos collaborateurs, les périmètres Bolloré Transport & Logistics Asie-Pacifique et de Bolloré Logistics France ont participé en 2017 à des enquêtes de rémunération réalisées par des cabinets spécialisés.

Ces enquêtes permettent d'accéder aux données de rémunération du marché local afin :

- d'identifier les écarts en montant mais aussi en structure de rémunération entre les pratiques internes et celles du marché;
- d'ajuster la structure salariale à l'évolution du marché si besoin;
- de préparer la campagne annuelle des révisions salariales (outil d'aide à la décision).

Ces enquêtes de rémunération seront renouvelées en Asie en 2018 et seront réalisées sur un plus grand nombre de pays, notamment sur quelques pays des Amériques en 2018.

#### Dispositif de rémunération variable au sein de la division Bolloré Transport & Logistics

En 2017, la division Bolloré Transport & Logistics a étendu à l'Afrique le système de rémunération variable pour les Directeurs opérationnels région ou pays ou cluster. Une politique propre aux Directeurs commerciaux et fonctionnels sera déployée à compter de 2018.

Pour chaque fonction, le montant maximal du variable, ainsi que les objectifs pris en compte et leur pondération ont été harmonisés. Ces nouvelles modalités de calcul de la part variable visent à assurer l'alignement de la performance du salarié avec les objectifs stratégiques de la division.

#### Assurance assistance et rapatriement

Assurer la sécurité des collaborateurs est un enjeu clé pour le Groupe, notamment au regard des plus de 130 pays d'implantation dont 46 en Afrique, c'est pourquoi une assurance assistance et rapatriement a été souscrite au profit de l'ensemble des salariés en France qui sont amenés à se déplacer dans le cadre de leur fonction. Pour les filiales étrangères qui n'étaient pas couvertes par ce type d'assurance, elles bénéficient depuis 2017 de l'assurance souscrite par le Groupe. Pour celles qui avaient déjà une assurance assistance rapatriement, une revue des garanties sera réalisée en 2018 pour s'assurer de la conformité avec l'assurance Groupe.

#### L'actionnariat salarié de Vivendi en France et à l'international

Dans le but d'associer les salariés à la performance de l'entreprise, le Directoire de Vivendi a mis en œuvre en 2017 une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés. Cette opération comportait 2 formules : une formule classique, réservée aux salariés des sociétés françaises du Groupe, et une formule à effet de levier, Opus 17, ouverte en France et à l'international dans les principaux pays où Vivendi opère.

À l'issue de l'augmentation de capital du 25 juillet 2017, 4,1 millions d'actions nouvelles ont été souscrites, portant ainsi le pourcentage du capital détenu par les salariés de Vivendi à 2,91 %.

### 17.3.2.1.3. Recruter les talents

#### • Politique du Groupe

Notre objectif est de recruter des collaborateurs et collaboratrices qui partagent nos six valeurs et notre ambition. D'abord, la loyauté qui signifie, pour nous, le fait que chacun se sente individuellement porteur de l'entreprise et que le Groupe respecte ses engagements vis-à-vis de ses collaborateurs. L'esprit d'entreprendre s'incarne dans le courage et le fait de savoir pousser ses frontières pour exporter son savoir-faire sur de nouveaux territoires et développer de nouvelles activités. La solidarité se traduit notamment par la contribution du Groupe au développement local, son engagement dans des actions solidaires, son souci de l'empreinte environnementale de ses produits et services. L'agilité dont font preuve nos collaborateurs par l'anticipation de nouveaux besoins et usages et la conquête de nouveaux défis liés aux métiers de demain. L'audace dont ont témoigné les leaders de notre entreprise qui ont su oser la différence en innovant et en s'engageant sur des territoires nouveaux est également une valeur fondamentale. Enfin, la diversité est perçue comme un réel atout, créateur de valeur dans un contexte mondialisé. Ces six valeurs sont un socle commun entre nous et nos collaborateurs.

#### • Faits marquants 2017

En 2017, 4 483<sup>(1)</sup> recrutements externes ont été réalisés et représentent 112 nationalités différentes.

Parmi les recrutements externes réalisés en 2017, 3 826<sup>(1)</sup> correspondent à des embauches de personnel local (soit 85,4 % du total des recrutements externes). L'année 2017 a été jalonnée par diverses actions menées par les différentes entités du Groupe, et elle a notamment été marquée par les réalisations suivantes.

Blue Solutions s'est, pour la première fois, implanté en Asie en 2017. À Singapour, le lancement de l'activité d'autopartage a engendré des recrutements. Ainsi, un call center, ouvert 24 heures sur 24, a notamment pu être créé ex nihilo.

En 2017, une matinée d'intégration, B' Trainees, a été lancée par Bolloré Transport & Logistics. Deux sessions, réunissant environ trente à quarante alternants et stagiaires, ont eu lieu en mars et en novembre. Des opérationnels leur ont fait découvrir leur métier, leur parcours ou leurs activités au sein du Groupe. Ces présentations étaient précédées et suivies de moments de convivialité, grâce à l'accueil café et au cocktail déjeunatoire.

Le 27 avril 2017, 28 entreprises et grands groupes internationaux privés présents en Côte d'Ivoire, dont Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire ont pris part à la cérémonie de signature de la charte de la diversité en entreprise en présence du Vice-Président de la République de Côte d'Ivoire. Cette charte de la diversité en Côte d'Ivoire stipule que les organisations signataires « ont décidé de s'engager résolument à favoriser l'application, la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de leurs entreprises tout en condamnant expressément les discriminations sous toutes leurs formes dans le domaine de l'emploi. » Ainsi, Bolloré Transport & Logistics, s'engage à respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes, dès l'embauche de nos collaborateurs.

Le groupe Canal+ propose deux fois par an des journées dédiées au recrutement de ses stagiaires et alternants. Ces Canal Talent Days sont annoncées sur les réseaux sociaux, les écoles et le site des ressources humaines, les candidats doivent fournir une vidéo de présentation et de motivation et les candidats retenus sont invités à se présenter à des sessions de recrutement organisées en plusieurs temps : présentation du Groupe, études de cas et speed meeting avec les managers et temps d'échange. Au-delà de l'objectif de recrutement, ces journées ont un impact positif sur la marque employeur.

### 17.3.2.1.4. Gérer les carrières de nos collaborateurs

#### • Politique de Groupe

La gestion des carrières est un élément clé qui permet de fidéliser nos collaborateurs. En donnant des perspectives de carrière à nos collaborateurs, nous maintenons leur confiance et leur engagement. C'est pourquoi nous généralisons les comités carrière à l'ensemble des entités du Groupe en complément des entretiens annuels.

(1) Périmètre Bolloré hors Vivendi.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • Faits marquants 2017

Sur l'année 2017, 38 645<sup>(1)</sup> entretiens annuels ont été réalisés sur l'ensemble du périmètre. Ces entretiens de progrès ont permis d'échanger sur les objectifs fixés et réalisés, le comportement, les souhaits d'évolution, les actions d'accompagnement, de formation et les objectifs futurs.

L'année 2017 a été jalonnée par diverses actions menées par les différentes entités du Groupe, et elle a notamment été marquée par les réalisations suivantes.

L'entité de Bolloré Transport & Logistics a déployé depuis plus de six ans les comités carrière au Royaume-Uni en tant qu'entité pilote au sein du Groupe. Le comité carrière a pour objectif de croiser l'appréciation managériale individuelle réalisée lors de l'entretien annuel et l'appréciation collective de la performance du collaborateur. Cette analyse croisée a permis d'anticiper les évolutions au sein de l'entité au Royaume-Uni et d'établir les plans de succession adéquats ainsi que les actions de développement à mettre en œuvre.

En 2017, l'activité de Blue Solutions en Bretagne a été impactée par des changements organisationnels qui ont conduit les équipes RH à gérer des mobilités. Ces changements ont donné lieu à de réelles opportunités de carrière grâce à un accompagnement individualisé déployé par les équipes RH. Celles-ci ont géré individuellement l'ensemble des collaborateurs afin de leur proposer un métier qui leur convienne en s'appuyant sur leur expérience professionnelle antérieure et leur formation initiale tout en tenant compte de leurs aspirations et éventuelles contraintes personnelles.

### 17.3.2.2. Développer les compétences de nos collaborateurs

#### 17.3.2.2.1. Matérialité de l'enjeu

Dans un monde en constante évolution, dans lequel le digital notamment impacte nos activités, nous nous devons d'innover sans cesse et d'anticiper les métiers de demain. Étant un Groupe international et très diversifié, l'évolution constante de nos métiers nous impose d'être agiles en fonction des opportunités et des contraintes. Pour accompagner ces changements et transformations, nous nous sommes dotés d'une politique de développement des compétences de nos collaborateurs, ainsi que d'une gestion active des mobilités internes.

#### 17.3.2.2.2. Développer aujourd'hui les compétences de demain

##### Politique du Groupe

Notre développement est directement lié à celui de nos collaborateurs. Leurs compétences sont au cœur de notre performance économique. Axe majeur de notre politique de formation, le développement et la consolidation des compétences sont donc encouragés et accompagnés tout au long du parcours professionnel du collaborateur.

### • Faits marquants 2017

Sur l'année 2017, 33 890<sup>(1)</sup> employés ont pu bénéficier d'une formation et 677 955 heures de formation ont été dispensées, ce qui revient à une moyenne de 20 heures de formation par employé formé.

L'année 2017 a été jalonnée par diverses actions menées par les différentes entités du Groupe, et elle a notamment été marquée par les réalisations suivantes.

La division Bolloré Transports & Logistics a déployé deux learning hubs à Suresnes (IFL) et à Abidjan (CFPP). Ce sont deux centres de formation internes dispensant pour les collaborateurs des formations métiers et transverses. Dans les années à venir, ces learning hubs devraient être étendus à l'international.

Chez Sitarail, entité spécialisée dans le transport de personnes et de marchandises en Côte d'Ivoire, l'équipe des ressources humaines a renforcé en 2017 son plan de formation pour déployer des formations en lien direct avec la stratégie du Groupe visant à anticiper les évolutions des métiers et à développer les compétences des collaborateurs. Les managers ont été sollicités et inclus à chaque étape du processus : besoins et disponibilité des équipes, plans de formation proposés et évaluations ont été conjointement définis avec l'équipe des ressources humaines en charge de la politique de formation. Des formations techniques sur les métiers de la voie ferrée, ou celles accompagnant l'intégration des nouveaux recrutés, les formations stages-emplois et la participation des cadres dirigeants aux formations MAPS ont été mises en place. Au total, ce sont 384 cheminots qui ont été formés en 2017 (soit un nombre moyen de 84 heures de formation par employé formé) et 20 managers ont participé au module de formation aux techniques de management et leadership pour un total de 280 heures.

Groupe Canal+ donne priorité aux actions collectives afin de répondre au plus vite et au mieux aux enjeux business.

En France, la politique de formation s'articule autour de plusieurs grands axes tels que :

- l'émergence du digital et son incidence sur la transformation des métiers ;
- le développement de la culture managériale visant à aider les managers à amener chaque collaborateur à développer ses compétences au maximum de son potentiel ;
- le déploiement de programmes « Talents » adaptés à chaque objectif : le programme « Innov'action » permet de s'approprier la méthodologie « Agile », le programme « Canal Business Makers » permet de renforcer l'expertise métier des collaborateurs, le parcours « + Digital » permet d'expérimenter et de s'approprier les réseaux sociaux ou de s'initier au code informatique.

### 17.3.2.2.3. Investir dans nos managers

#### • Politique du Groupe

La formation des managers, des dirigeants et futurs dirigeants est un axe stratégique du Groupe et fait l'objet d'une politique spécifique. Partager et porter les valeurs du Groupe font partie des principales missions des managers ambassadeurs. « L'aventure Bolloré » est un programme comportant un ensemble de parcours de formations adaptés aux différents niveaux de responsabilité des managers. Ces différents programmes d'accompagnement des managers ont été développés afin de faire évoluer les pratiques managériales, de préparer nos collaborateurs aux enjeux business de demain et de partager un socle de valeurs communes. Au total, 1 184<sup>(2)</sup> managers ont reçu une formation au cours de l'année 2017.

À chaque niveau de management correspond une formation sur mesure. Pour les premiers niveaux de management, chaque entité du Groupe déploie selon le niveau de responsabilité des managers les parcours :

- Proxy : un programme composé de 3 modules (soit quatre jours de formation) sur deux ans destiné aux managers en prise de poste. Les notions abordées sont leur rôle en tant que manager, la communication en situation conflictuelle et la méthode pour faire passer des entretiens annuels ; 245 managers formés, en 2017, pour les périmètres Bolloré Logistics France et Blue Solutions ;
- MOST : un programme composé de 4 modules (soit huit jours de formation) sur deux ans destiné aux managers de managers. Le parcours permet de faire le lien avec le précédent parcours Proxy, d'apprendre à déléguer ainsi qu'à améliorer son leadership, à faire grandir ses collaborateurs et intégrer le management de projets transverses ; 65 managers formés, en 2017, pour le périmètre Bolloré Logistics France ;
- MAPS : un programme composé de seize jours de formation sur deux ans qui s'adresse aux responsables d'agence et aux différents managers transverses qui sont au Comex d'un pays ou d'une région, en poste depuis au moins trois ans. Les notions abordées sont développer une communication impactante, construire une équipe performante et plus autonome, démontrer du leadership dans un environnement changeant et assurer la coopération en transverse. 128 managers ont suivi cette formation sur les périmètres Bolloré Transport & Logistics Afrique, Bolloré Transport & Logistics Europe et de Bolloré Transport & Logistics Sièges France ;
- SMART Leader : un programme composé de 4 modules (soit huit jours de formation) sur un an qui s'adresse aux directeurs de pays ou de business unit. Les notions abordées sont liées à la posture du participant en tant que manager. Il s'agit d'analyser son comportement, ses responsabilités, sa position au sein du Groupe et son organisation ;
- Les modules Top Leadership sont, eux, dédiés aux dirigeants et futurs dirigeants et sont pilotés par la Direction des ressources humaines Groupe. Les programmes Top Leadership sont individualisés et débutent par un centre de développement de haut niveau mixant tests et simulations suivi par un coaching terrain permettant à chacun et chacune de prendre du recul sur ses pratiques managériales et ainsi progresser.

### • Faits marquants 2017

L'année 2017 a été jalonnée par diverses actions menées par les différentes entités du Groupe, et elle a notamment été marquée par les réalisations suivantes.

En 2017, la promotion « MAPS Sièges » a été lancée pour former quatorze managers issus des différentes divisions des sièges de Bolloré Transport & Logistics, de Blue Solutions et de la holding. Ce programme « MAPS Sièges » permettra à la fois de former au management les participants sélectionnés et de promouvoir la transversalité Groupe. Délivré en français, ce programme est structuré autour de cinq modules de formation en présentiel d'une durée de trois jours (dont un module délivré hors France) sur une période totale de vingt-quatre mois. Ce

(1) Périmètre Groupe Bolloré hors Havas.

(2) Périmètre Bolloré hors Vivendi.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

parcours est itinérant principalement en France, avec une étape en Europe et des visites de site du Groupe tout au long des cinq modules. Il est sponsorisé par un dirigeant du Groupe.

Trois sessions de formations Proxy regroupant des managers d'IER et de Vaucresson ont été effectuées chez Blue Solutions.

La Direction des ressources humaines de la division Films plastiques de Blue solutions et de Bluebus a adapté en 2017 sa formation pour accompagner les nouveaux managers dans leur rôle et attributions. Un parcours de six jours sur mesure leur permet :

- de se former aux techniques d'entretiens individuels et professionnels;
- de travailler la posture managériale;
- d'être sensibilisé aux risques psychosociaux.

Vivendi propose depuis 2016 un programme de quatre semaines appelé « Learning Expedition », à destination de cinquante cadres « seniors » du groupe par an, afin d'améliorer la connaissance des différentes entités, de créer des liens transversaux entre les participants et de favoriser, à terme, l'émergence d'initiatives de croissance interne par la *cross-fertilization*.

### 17.3.2.2.4. Favoriser la mobilité interne et les perspectives d'évolution

#### • Politique du Groupe

La mobilité interne est un enjeu important car elle représente une opportunité d'enrichir l'expérience et le parcours professionnel de nos collaborateurs et de leur faire acquérir de nouvelles compétences. Faire évoluer des talents à l'international ou en transversal, c'est accompagner le développement du Groupe et permettre de répondre ainsi aux mutations des activités et donc des métiers. Le Groupe a mis en place des processus de mobilité et d'évolution à travers le monde et a conduit à la mobilité interne de 1 361<sup>(1)</sup> collaborateurs (soit 11 % du total des recrutements) sur l'année 2017.

#### • Faits marquants 2017

L'année 2017 a été jalonnée par diverses actions menées par les différentes entités du Groupe, et elle a notamment été marquée par les réalisations suivantes.

Une des actions du Groupe sur 2017 a été de déployer au niveau international le test de personnalité SOSIE, initié par la filiale IER en 2015, afin de mettre en place une politique d'harmonisation des processus de recrutement et de mobilité interne sur tout le Groupe. 4 sessions de formations sur l'année ont permis de former 40 collaborateurs à l'outil qui garantit des standards d'évaluations identiques et optimise les pratiques de mobilité.

Chez Vivendi Group, une charte de la mobilité interne existe depuis plus de quinze ans, ainsi qu'un outil de collecte des offres d'emploi des sociétés françaises du groupe ouvertes à la mobilité.

Havas a lancé son programme « Havas Lofts » qui est une expérience unique d'apprentissage et de développement professionnel. Il offre l'opportunité à tous les collaborateurs du groupe Havas d'effectuer quatre semaines en mobilité au sein de 20 agences du Groupe partout dans le monde. Ce programme est une opportunité unique pour les collaborateurs d'acquérir des compétences globales et transversales, d'étendre leurs connaissances culturelles et de faire évoluer leurs capacités de leadership à l'échelle internationale. Les « lofters » sont encouragés à partager leurs expériences à travers un blog et des posts hebdomadaires, et via Instagram et Twitter avec le hashtag #HavasLofts. Plus de 110 collaborateurs ont participé à ce programme dans plus de 40 agences et dans 11 villes du monde (Boston, Buenos Aires, Chicago, Londres, Milan, New York, Paris, Prague, São Paulo, Shanghai et Sydney).

### 17.3.3. INNOVER POUR FAIRE FACE AUX GRANDS CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Afin de répondre aux attentes fortes de ses clients et de s'adapter à l'émergence des nouveaux modèles et tendances économiques, le Groupe Bolloré investit sur le long terme dans le développement d'offres innovantes, connectées, et respectueuses de l'homme et de l'environnement.

#### 17.3.3.1. Innover et anticiper les transformations digitales et numériques

##### 17.3.3.1.1. Matérialité de l'enjeu

Avec l'émergence des plateformes digitales apparaissent de nouveaux modèles économiques fondés sur l'instantanéité, sur une économie du partage, de la coopération et de la transparence.

##### 17.3.3.1.2. Politique du Groupe

L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe Bolloré pour proposer des solutions lui permettant d'anticiper les grands changements de notre société et de rester connecté au gré des transformations digitales et numériques.

##### 17.3.3.1.3. Faits marquants 2017

###### • Division Transport et logistique

En 2017, Bolloré Logistics a créé le BLab : une communauté d'innovation ayant pour objectif la création de nouveaux produits, services et processus en animation étroite avec les clients. Le BLab réalise la veille des technologies complexes (intelligence artificielle) et émergentes (blockchain) et en mesure les impacts pour imaginer les nouvelles activités de demain. L'innovation est également conduite avec les équipes locales (ex. : BLab Asie-Pacifique et Europe) et trouve directement des applications dans les opérations.

En outre, deux hackathons<sup>(2)</sup>, organisés sous forme de concours, ont réuni en 2017 des équipes multidisciplinaires de Bolloré Logistics et des représentants de clients grands comptes. Ces événements ont permis le développement de concepts concrets pour alimenter la feuille de route de la plate-forme collaborative Link. Cette dernière permet de faciliter, accélérer, digitaliser et sécuriser les flux d'information entre les intervenants par tous les canaux de communication (web, mobile, interfaces directes), et proposera en 2018 de nouveaux services en ligne digitaux aux clients tels que la cotation et la réservation.

Enfin, la robotique et l'automatisation dans les entrepôts ont fait leur entrée dans les hubs de dernière génération de Bolloré Logistics comme à Singapour. L'algorithmie et les techniques d'analyse prédictive trouvant de multiples applications dans les systèmes, Bolloré Logistics investit dans sa DMP (Decision Management Platform); celle-ci génère des solutions de transport optimisées par la modélisation d'un grand nombre de facteurs opérationnels. Les technologies IOT (Internet des objets) donnent par exemple la possibilité de renforcer la visibilité des expéditions avec des capteurs apportant des données de géolocalisation, de température, d'hygrométrie et de bien d'autres paramètres.

###### • Division Stockage d'électricité et solutions

Blue Solutions travaille également au quotidien à développer et promouvoir des technologies avancées dans l'exercice de ses activités depuis l'ERP (Enterprise Resource Planning), en passant par l'aide à la manutention et les outils connectés installés dans les dernières usines inaugurées en Bretagne. Les langages évoluent sur les équipements de production, aussi Blue Solutions actualise les connaissances de ces différents progiciels et maintient son niveau de compétences sur les autres versions. Chaque année, cet accompagnement de l'évolution des métiers se traduit par des formations en informatique industrielle (plus de 1 000 heures de formations en 2017) et bureautique (près de 500 heures de formations en 2017).

IER s'appuie sur une maîtrise technologique éprouvée pour développer de nouveaux processus métiers et déployer des concepts innovants dans les environnements : entrepôts, véhicules, transports, points de vente, lieux publics et voirie.

Des actions de progrès très concrètes ont été mises en place par IER pour ses clients et facilitent le travail de l'exploitant tout en respectant l'environnement, par exemple :

- la conception d'équipements informatiques permettant de suivre les véhicules et de proposer des modules de conduite écoresponsables. Ces modules, qui sensibilisent pour minimiser les accélérations ou freinages brusques, ont également un impact sur la sécurité et l'accidentologie;
- l'équipement des bornes avec des solutions natives d'économie d'énergie à savoir l'allumage et l'extinction automatique programmée;
- le développement d'un système d'information proposant des solutions d'optimisation des tournées de livraison pour maximiser l'utilisation de la flotte, réaliser le moins de kilomètres possible tout en assurant le respect des engagements horaires;
- la mise à disposition d'applications mobiles à destination des chauffeurs pour optimiser le plan de transport, le suivi des colis et maximiser la dématérialisation de documents.

(1) Périmètre Groupe Bolloré hors Havas.

(2) Processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique, un hackathon désigne un événement où un groupe de développeurs volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur une période de temps limitée.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

En 2017, dans une démarche de lutte contre l'obsolescence programmée, IER a restauré (retrofit) plusieurs milliers de bornes libres-services âgées de plus de dix ans dans le domaine du transport afin de leur redonner de nouvelles fonctionnalités, une nouvelle vie et de longues années d'existence encore. Les pièces changées lors de cette opération ont été rachetées par des fournisseurs en valorisation matière.

### 17.3.3.2. Être un acteur engagé de la transition énergétique dans l'exercice de nos activités

#### 17.3.3.2.1. Matérialité de l'enjeu

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissement de long terme. La diversification de ses métiers renforce sa résilience aux aléas de marché et lui permet de lancer de nouvelles activités et de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers, ses produits et ses services tout en répondant aux grands enjeux de la transition énergétique.

#### 17.3.3.2.2. Politique du Groupe

Grâce au développement de sa batterie LMP® et de ses applications, ainsi qu'à son expertise des solutions logistiques de pointe dans le secteur de l'énergie, le Groupe est un acteur engagé de la transition énergétique. Il répond de fait à plusieurs enjeux majeurs :

- l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité via la mise à disposition de solutions logistiques innovantes et performantes avec ses partenaires transport au service du développement des énergies renouvelables ;
- le développement de solutions de transports propres (solutions d'autopartage, transports en commun, véhicules électriques, logistique urbaine basée sur la technologie LMP®) ;
- la gestion intelligente de l'énergie permettant d'améliorer l'accès à l'énergie et d'optimiser l'utilisation des énergies renouvelables (solutions de stockage d'électricité stationnaire basées sur la technologie LMP®).

#### 17.3.3.2.3. Faits marquants 2017

##### • Division Transport et logistique

##### Proposer des solutions logistiques au service du développement des énergies renouvelables

Premier réseau logistique intégré au service de l'industrie énergétique en Afrique, Bolloré Logistics est aujourd'hui un partenaire de référence pour de nombreux projets du secteur énergétique, tels que le développement de fermes solaires et éoliennes, de centrales thermiques, sur les réseaux et hors réseau. Proposant des services et solutions sur l'intégralité de la chaîne logistique, son expertise lui permet de relever des challenges souvent complexes. Par exemple, le transport de colis lourds ou volumineux type turbines, pales d'éoliennes... dans des zones reculées, tout en respectant les délais et les normes de sécurité. Bolloré Transport & Logistics a présenté ces services et les moyens dont il dispose pour contribuer au développement énergétique en Afrique lors de l'Africa Energy Forum à Copenhague du 7 au 9 juin 2017. Chaque année, l'Africa Energy Forum permet la rencontre des responsables des pouvoirs publics de nombreux pays africains avec des professionnels internationaux de l'industrie énergétique.

Sur le segment de la logistique urbaine, Bluedistrib poursuit son déploiement en Île-de-France avec une perspective de développement sur le territoire métropolitain et en dehors. Distribués en Bluecar® 100 % électriques et en horaires décalés, les colis des e-commerçants sont déposés dans des consignes automatiques, accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Résolument durable, Bluedistrib intègre dans son offre de services le respect de l'environnement, les préoccupations sociales – les ambassadeurs Bluedistrib sont salariés du Groupe – et une contribution à la dynamisation de la vie de quartier induite par l'ouverture des espaces aux commerçants du centre-ville.

##### • Division Stockage d'électricité et solutions

##### Le développement de la batterie LMP® : une technologie unique

La technologie LMP® est l'aboutissement d'un programme de recherche et développement ambitieux, débuté il y a plus de vingt ans. Le Groupe Bolloré a investi plus de 3 milliards d'euros et recruté plus de 2 000 personnes pour développer sa batterie LMP® et ses différentes applications, afin de proposer des solutions innovantes de mobilité et de stockage d'électricité. Composées de films fins issus des techniques d'extrusion maîtrisées par le Groupe Bolloré, les batteries LMP®

se distinguent par leur forte densité énergétique et leur sécurité d'utilisation. Ce sont des batteries sèches (c'est-à-dire « tout solide »), ce qui leur confère de nombreux avantages, notamment en termes de sécurité. L'électrolyte solide limite en effet les risques de pollution locale en cas d'accident ou d'atteinte à l'intégrité du pack batterie. Ces batteries sont en mesure de satisfaire de nombreux marchés et de répondre aux 2 principaux enjeux de la transition énergétique : le développement de transports propres et la gestion intelligente de l'énergie.

##### Le développement de transports propres basés sur la technologie LMP®

Blue Solutions et le Groupe Bolloré continuent leurs efforts de développement dans la mobilité électrique en proposant de nouveaux produits et services favorisant le transport propre comme l'autopartage, le développement de transport collectif (Bluebus, Bluetram) ou encore des solutions de logistique urbaine durable.

##### — Les solutions d'autopartage

Blue Solutions et les sociétés de Blue Applications développent, déploient et opèrent des solutions d'autopartage en trace directe (sans retour obligatoire au point de départ), intégrées et basées sur des véhicules 100 % électriques. Après le succès d'Autolib' lancé en 2011, Blue Solutions a développé six nouveaux services d'autopartage électrique en Europe, en Amérique et en Asie au cours des dernières années.

Le service Blue SG d'autopartage électrique à Singapour a démarré fin 2017. Ce service permettra à terme à Singapour de disposer d'une flotte de 1 000 véhicules électriques, de 2000 bornes de recharge réparties sur 500 stations, ainsi que toutes les infrastructures nécessaires à la bonne marche du service.

Le maire de Los Angeles et le Groupe Bolloré ont également inauguré en juin dernier la première station de démonstration du futur service d'autopartage électrique de Los Angeles, Blue LA. Blue LA Carsharing a été choisi pour exploiter le service et est maintenant partenaire du ministère des Transports de Los Angeles (LADOT) pour livrer un système de 100 véhicules électriques et 200 chargeurs au centre de Los Angeles en 2018. Blue LA sera disponible dans les quartiers populaires de Westlake, Pico-Union, Koreatown, Echo Park et Downtown. L'objectif est d'encourager l'utilisation de véhicules électriques en facilitant l'accès à un moyen de transport à la fois pratique et abordable et d'apporter de nouvelles solutions de mobilité aux habitants concernés. Les efforts de mise en œuvre et de sensibilisation du projet sont soutenus par le Bureau du développement durable du maire de Los Angeles, le Centre de mobilité à usage partagé et un comité d'organisations communautaires.

##### — Les solutions de transport collectif propre

##### • Bluebus

Le Groupe Bolloré poursuit ses efforts de développement dans la mobilité électrique en proposant des produits pour le transport collectif : les Bluebus de 12 mètres ou de 6 mètres qui utilisent les batteries LMP®. De conception française, les Bluebus sont fabriqués dans l'usine Bluebus de Quimper, certifiée ISO 9001 version 2015. Ses fournisseurs sont proches des sites de production ce qui favorise la réduction des gaz à effets de serre dans le procédé de fabrication. Les batteries des Bluebus astucieusement positionnées sur le toit ont permis la conception d'un plancher totalement plat. Bluebus est ainsi le seul véhicule sur son segment à garantir une accessibilité unique à tous types d'usagers.

En 2017 (en nombre)	Bus 6 mètres	Bus 12 mètres
Bus commandés	51	42
Bus livrés	39	22
Bus en circulation	177	44

Les Bluebus circulent déjà dans de nombreuses villes de France telles qu'Aurillac, Tarbes, Chamonix, Rambouillet, Laval, Amiens, etc. Dans les mois à venir, la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB) devrait s'équiper de cinq Bluebus 12 mètres (une commande pouvant être revue à la hausse dans les quatre années à venir). Une grande première pour Bluebus qui s'expatriera pour la première fois en dehors du territoire français.

Blue Solutions dispose également d'un système de navettes en France à disposition de ses collaborateurs mais également pour des sites de la Fondation Louis Vuitton ou de Vente-Privée.com par exemple. La société Bluestation comptait ainsi en 2017 20 navettes de 6 mètres en circulation, 588 235 passagers transportés et un total de 281 976 km parcourus.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • **Bluetram**

Le Groupe Bolloré travaille également au développement d'un Bluetram, transport en commun propre équipé de pneus, entièrement électrique qui fonctionne sans rail ni caténaire.

Dans sa version de 6 mètres, le Bluetram peut transporter 22 passagers, et 90 dans sa version de 12 mètres. Il est produit sur le site de Blue Solutions, à Ergué-Gabéric, en Bretagne. La société Bluetram, grâce à la R&D des sociétés Polyconseil et IER, entités de Blue Applications, pourra proposer à terme une solution intégrée de gestion de lignes de tramway (véhicules, stations, système de gestion informatique des flux et du trafic). Le Bluetram est en test à Singapour depuis fin janvier 2018 et pour une durée de deux ans à la Nanyang Technological University (NTU).

### **La commercialisation grand public des véhicules électriques**

L'E-Mehari 2018, développée en partenariat avec PSA-Citroën depuis 2015, est la première voiture de la catégorie électrique à recevoir le label « Origine France Garantie ». Elle a été dessinée à Paris et sera produite à Rennes.

Blue Solutions propose également, pour les entreprises et collectivités, ses véhicules de la gamme Bluecar® et Bluebus en location longue durée tout inclus, comprenant la maintenance et la gestion connectée et à distance de flottes de véhicules. Ces solutions de gestion de flotte sur mesure et privatives ont déjà été adoptées par : Villages Nature® Paris, l'autocariste Berthelet, Air France et HOP I, Darty, Atos, la société Terminal du Grand Ouest TGO, l'université Félix-Houphouët-Boigny d'Abidjan...

### **Le développement de solutions de stockage d'énergie innovantes basées sur la technologie LMP®**

Depuis 2014, le Groupe Bolloré déploie ses solutions de stockage d'énergie stationnaire et apporte des réponses concrètes aux enjeux liés à la transition énergétique. Pour les producteurs d'énergie et les opérateurs de réseaux électriques, ces solutions de stockage permettent l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent des fonctions de flexibilité qui contribuent aux réglages de fréquences et de tension des lignes électriques. Pour les zones isolées non raccordées, le stockage d'énergie offre des solutions pour garantir l'accès à l'énergie à tous. À travers ses solutions de stockage stationnaire, le Groupe Bolloré se positionne comme un acteur clé pour répondre aux nouveaux besoins liés à la transition énergétique et ambitionne de devenir acteur mondial de premier plan dans les solutions de gestion et de stockage de l'énergie.

### **Favoriser l'accès à l'énergie renouvelable pour le bien-être des populations locales**

En Afrique, où l'accès à l'énergie est un enjeu majeur pour le développement économique et social des populations, le Groupe Bolloré continue de développer des projets innovants autour de ses solutions de stockage d'énergie. À ce jour, plus de 15 installations combinant production solaire et stockage sont opérationnelles en Afrique de l'Ouest, et le Groupe Bolloré travaille sur un programme d'électrification rurale décentralisée en Guinée, visant à apporter l'électricité dans des villages hors réseaux. Dans 4 pays d'Afrique de l'Ouest, le Groupe Bolloré a développé des zones autonomes en énergie et dédiées au bien-être des populations locales : les Bluezones. Ces espaces fonctionnent comme des mini-réseaux autonomes alimentés par une source d'énergie solaire (70-140 kWc) associée à une capacité de stockage (90-360 kWh). En 2017, Blue Solutions et Vivendi ont collaboré pour développer les CanalOlympia, salles de cinéma et de spectacle alimentées en électricité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par des panneaux solaires couplés à des batteries LMP®.

### **Faits marquants 2017**

#### **Système de management environnemental (SME) et certifications ISO 14001**

(en pourcentage)	2015	2016	2017
Part des entités ayant mis en place un SME	40	44	46
Pourcentage d'entités (toutes divisions confondues hors Havas) certifiées ISO 14001	18	18	19
Pourcentage des sites industriels certifiés ISO 14001	10	11	11

### **Fournir des solutions de gestion intelligente de l'énergie pour soulager les réseaux haute tension**

Blue Solutions développe également en partenariat avec Bluestorage des solutions de stockage et de gestion intelligente de l'énergie pour les entreprises, les gestionnaires de réseaux électriques et les particuliers. Afin de tester en grandeur nature le potentiel de ces solutions, un démonstrateur a été mis en service sur le site d'Odet en 2015. L'installation se compose de 6 conteneurs (shelters), chacun équipé de 12 batteries LMP®. Elle permet de réinjecter sur le réseau électrique des usines de Blue Solutions et de la division Films plastiques jusqu'à 1 mégawatt (MW) de puissance sur deux heures, soit 2 mégawattheures (MWh) d'énergie. L'objectif de ce démonstrateur est de tester les capacités de la technologie LMP® de répondre aux demandes d'effacement sur le réseau électrique pour soulager le réseau haute tension en période de pointe, sur demande de l'opérateur de réseau. En 2016, 12 demandes de réserve de capacité d'effacement ont été faites et 4 effacements ont été effectivement déclenchés par gestionnaire de réseau. En 2017, 48 alertes effacements ont été donné dont 4 effacements effectivement demandés ont été déclenchés.

### **17.3.3.3. Maîtriser notre empreinte environnementale**

#### **17.3.3.3.1. Matérialité**

L'amélioration de la performance énergétique et environnementale du Groupe Bolloré présente deux enjeux majeurs : l'optimisation des coûts liés à l'exploitation des sites industriels comme de ses sites tertiaires et la maîtrise des risques environnementaux liés à l'exercice de ses activités.

#### **17.3.3.3.2. Politique du Groupe**

Afin de réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe Bolloré promeut notamment la mise en œuvre de systèmes de management environnemental reconnus et traite en priorité les aspects suivants :

- l'optimisation des consommations d'eau et la performance énergétique ;
- le traitement des déchets et l'économie circulaire ;
- la prévention de la pollution des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines (voir Tableaux des risques industriels et environnementaux en section 4) ;
- la mesure et la réduction de l'empreinte environnementale des produits et services ;
- la mesure et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

#### **MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LES SITES INDUSTRIELS**

La réduction de l'empreinte environnementale de nos sites passe par le déploiement d'un système de management environnemental, l'augmentation régulière de la certification ISO 14001 de nos sites industriels, mais également par l'analyse des résultats de notre cartographie des risques industriels et environnementaux (mesures des déchets, des émissions, de l'utilisation des sols – présentée en section 4 – Facteurs de risque). Elle permet également de repertorier les actions préventives ou correctives à mettre en place et constitue de fait un outil d'aide à la décision pour les actions à mettre en place. Le développement d'un parc immobilier durable est également promu pour ses nouvelles infrastructures tertiaires (bureaux et entrepôts) qui suivent des normes de constructions parmi les plus exigeantes telles que LEED®, BREEAM®, HQE®.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • Division Transport et logistique

Les sites des entités portuaires et ferroviaires sont gérés dans le respect des grands critères de management environnemental propres à l'ISO 14001. Des audits de surveillance sont menés régulièrement depuis 2005 par des organismes indépendants reconnus tels que le Bureau Veritas ou encore SGS. Trois audits de type impact à l'environnement ont été réalisés en 2017 sur le territoire africain. En France, les ports historiques comme les nouveaux projets sont soumis à des contrôles assidus (tous les trimestres) par les autorités françaises en charge (DRIER). Les terminaux à conteneurs et autres concessions (chantiers navals, parcs à bois) du Groupe Bolloré sont en outre pilotés sous système de management de la qualité et de la sécurité. Chaque année, les ports français sont audités par l'organisme AFAQ/AFNOR et les terminaux internationaux par les organismes SGS et Bureau Veritas. En l'occurrence, le siège Bolloré Ports audité en septembre 2017 a renouvelé avec succès son certificat ISO 9001 version 2015 dans le cadre de l'assistance et pilotage des terminaux internationaux. Pour les entités portuaires, cette certification annuelle permet d'attester de l'efficacité des processus avec un objectif de satisfaction client. Elle permet également la maîtrise des risques en termes de management des opérations et ressources humaines, processus d'achats, systèmes d'information, sécurité des collaborateurs et des sous-traitants ou encore en termes de préservation de l'environnement au sein de chaque terminal.

Construire un réseau durable de plates-formes logistiques situées aux carrefours stratégiques du commerce mondial dont l'impact sur l'environnement est limité et qui s'adapte aux conséquences du changement climatique est un enjeu majeur pour Bolloré Logistics. Avec un parc approchant le million de mètres carrés, Bolloré Logistics développe ses infrastructures immobilières (bureaux et entrepôts) en respectant les normes de construction environnementales les plus exigeantes, telles que LEED®, BREEAM®, HQE®... Cette politique immobilière permet d'agir sur des axes essentiels dès la conception des bâtiments : incidence sur l'environnement du choix de l'implantation, recyclage des déchets de chantier, gestion de l'énergie, préservation de la ressource en eau, incitation à l'utilisation de transports doux, qualité de vie au travail, insertion paysagère... Le parc immobilier « durable » de Bolloré Logistics compte aujourd'hui 6 bâtiments :

- Singapour (2012) : plate-forme logistique de 40 000 m<sup>2</sup> certifiée LEED® « Gold » et BCA Green Mark « Gold » + 20 000 m<sup>2</sup> opérationnels en 2017 ;
- Nantes (2015) : bâtiment tertiaire de 2 700 m<sup>2</sup> certifié HQE® « Excellent » et labellisé BiodiverCity® ;
- Roissy (2015) : plate-forme logistique de fret aérien de 30 000 m<sup>2</sup> certifiée HQE® « Exceptionnel », LEED® « Gold », « Bâtiment biosourcé » et bâtiment tertiaire de 7 500 m<sup>2</sup> certifié HQE® « Exceptionnel » et « Bâtiment biosourcé », le site étant également labellisé BiodiverCity® ;
- Le Havre (2016) : plate-forme logistique de 24 000 m<sup>2</sup> en cours de certification LEED® 4 « Silver » et labellisé BiodiverCity® ;
- Melbourne (2016) : plate-forme logistique de 10 000 m<sup>2</sup> certifiée 5 Star Green – Australian excellence ;
- Heathrow (2017) : plate-forme logistique de fret aérien de 6 400 m<sup>2</sup> ayant une certification de performance EPC A-Energy et classée dans le top 25 de la norme environnementale BREEAM®.

Après des récompenses obtenues en 2016 pour sa plate-forme aéroportuaire de Roissy, Bolloré Logistics a été doublement primée en 2017 à l'occasion des premiers « HQE Sustainable Buildings Awards » décernés par Certivéa et Cerway : catégorie « Meilleures performances globales certifiées – Bureaux » – Prix de la meilleure réalisation d'immeuble tertiaire pour la plate-forme aéroportuaire de Roissy ; catégorie « Meilleures performances globales certifiées – toutes catégories » – prix pour l'ensemble des réalisations HQE de Bolloré Logistics en France.

En 2018, Bolloré Logistics débutera la construction d'un deuxième hub logistique de 50 000 m<sup>2</sup> à Singapour baptisé Blue Hub. Les certifications LEED® « Gold », BCA Green Mark « Platinum » et une labellisation BiodiverCity® sont visées pour cet espace innovant, vitrine de nos savoir-faire en matière d'entreposage à haute valeur ajoutée.

Outre ses hub logistiques industriels, Bolloré Logistics poursuit le déploiement de son système de management environnemental au sein de son réseau d'agences. Bolloré Logistics Germany a, de plus, obtenu en 2016 la certification ISO 50001 portant sur la qualité de son système de management de l'énergie (SME) pour l'ensemble de ses sites.

- En 2017, Bolloré Energy a étendu le périmètre de certification ISO 14001 à l'ensemble des dépôts primaires qu'il opère.

### • Division Communication

Inscrit dans la politique RSE de Vivendi, le déploiement de certifications environnementales fait partie des principes d'actions permettant d'améliorer sa performance environnementale. Depuis plusieurs années, différents sites de Vivendi en Europe et aux États-Unis se sont engagés dans des démarches de certification environnementale. Ces démarches leur permettent de mieux évaluer leurs impacts sur l'environnement et de les réduire, en s'appuyant sur des systèmes de management environnementaux reconnus. Parmi les exemples notables, on peut mentionner :

- la mise en place par le siège de Vivendi d'une double certification EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) et ISO 50001 (système de management de l'énergie). La mise en œuvre de celle-ci a permis de réduire la consommation électrique du site entre 2016 et 2017 de près de 6 %, et celle liée aux consommations de carburant de près de 18 % ;
- l'obtention par UMG Royaume-Uni et les studios Abbey Road en 2016-2017 d'un « three-star award » (délivré par l'ONG Julie's Bicycle), récompensant l'engagement environnemental de ses sites de Londres ;
- le renouvellement du label Energy Star délivré par l'EPA (Environmental Protection Agency) pour le siège d'UMG à Santa Monica, qui s'est également vu décerner à nouveau par la ville de Santa Monica la certification Green Business ;
- ou encore les certifications LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) obtenues par UMG de Woodland Hills (en Californie) ou celui de Gameloft à Montréal.

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Le site d'Odet (Bolloré film diélectrique et Blue Solutions supercapacités) a renouvelé en mai 2017 sa certification ISO 14001 dans sa nouvelle version 2015. Les évolutions apportées par la version 2015 introduisent l'approche en cycle de vie (ACV) des produits ainsi que la prise en compte d'exigences développement durable pour les achats de biens et de services. Ces ACV permettent d'optimiser l'impact environnemental des produits et services tout au long de leur processus de développement durable à l'attention des fournisseurs de Blue Solutions formalisées en 2017 comme l'intégration de critères RSE dans la méthode de sélection fournisseurs. Ces dispositions seront effectives en 2018 sur les entités bretonnes. La certification ISO 14001 du site de fabrication de directions LMP® est planifiée en mai 2019. Le système de management environnemental déjà existant pour ce site est en cours d'adaptation pour pouvoir répondre aux exigences de la norme. De conception française, les Bluebus sont quant à eux fabriqués dans l'usine Bluebus de Quimper, certifiée ISO 9001 version 2015.

Depuis 2008, IER déploie sa politique environnementale au travers de plans d'action qui s'appliquent à tous les salariés, mais aussi aux bâtiments, produits et process. Un plan d'action interne permet de communiquer sur les actions réalisées, et de présenter les actions prioritaires de l'année à venir. Ce document, disponible pour tous les salariés IER sur l'intranet, est mis à jour chaque année. La politique s'appuie sur des documents émanant du Groupe (rapport RSE, cartographie des risques environnementaux, Charte d'Éthique et Valeurs, etc.), déclinés au niveau de la division via : la Charte d'Éthique IER, la charte environnementale IER, le manuel Qualité, les processus et procédures, la P3-06 (homologation des produits IER aux normes internationales) et la P56-03 (gestion interne des normes et règlements). Des campagnes d'information internes sont réalisées pour sensibiliser les salariés à la démarche environnementale : écogestes, « Ne plus jeter, mais trier », diffusion de la charte environnementale IER, chantier 5S, journées citoyenne, campagne de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).

### ZOOM SUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

Soucieux de préserver la biodiversité dans l'exercice de ses activités, le Groupe Bolloré prête attention à cet enjeu en extension de sa politique de management environnemental. En 2017, diverses actions de préventions ont été menées à cette fin au sein de ses divisions :

### • Division Transport et logistique

Soucieuse de préserver la biodiversité sur ses implantations en propre, Bolloré Logistics mène depuis 2013, en partenariat avec le cabinet d'expertise et de conseil en écologie Elan, une politique active dans ce domaine. Comptant parmi les entreprises pionnières en France à avoir mis en place un système de management de la biodiversité, Bolloré Logistics s'est vu confirmer par Ecocert le renouvellement de sa certification « Engagement Biodiversité » obtenue pour la première fois fin 2015. Celle-ci vient valoriser la prise en compte de enjeux liés à la biodiversité dans sa

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

politique immobilière (construction de green hubs et de bureaux labellisés BiodiverCity®) ainsi que dans la gestion de ses bâtiments. Cette certification repose entre autres sur plus de 50 actions locales mises en œuvre en 2017 sur des sites de Bolloré Logistics à l'international, la sensibilisation des collaborateurs de l'entreprise et le développement de la biodiversité sur site comme facteur de bien-être au travail. Bolloré Logistics est précurseur dans le secteur du transport et de la logistique pour la prise en compte de cette externalité.

Au sein de cette même division Bolloré Transport & Logistics, les entités portuaires et ferroviaires mènent des études d'impact environnemental et social en amont de chaque projet de développement des nouvelles implantations (ex. : MPS II au Ghana, Freetown Terminal, Abidjan Terminal 2 ou Sitarail en 2017). Ces études permettent la prise en compte des populations locales et de l'environnement au plus tôt du processus de développement pour assurer la préservation de la nature environnante (ex. : biodiversité, pollution des sols, etc.) et du bien-être des populations locales (amélioration des conditions de vie). Trois études sont programmées pour l'année 2018 au Timor, en Inde et à Abidjan.

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Les sites industriels de Blue Solutions France disposent de bassin d'orage, équipés de séparateur hydrocarbure, qui permettent de collecter et de traiter les eaux pluviales avant rejet au milieu naturel. Ces bassins sont également dimensionnés pour faire office de rétention des eaux d'extinction en cas d'incendie. Les rejets au milieu naturel sont contrôlés périodiquement et sont conformes aux seuils réglementaires. Les espaces végétalisés des différents sites sont entretenus régulièrement afin de prévenir le développement d'espèces invasives ou de maladie des végétaux. L'arrachage manuel des mauvaises herbes est privilégié afin d'éviter au maximum l'utilisation de produits phytosanitaires dangereux pour l'environnement.

### OPTIMISATION DES CONSOMMATIONS D'EAU ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

Les systèmes de management environnementaux déployés dans le Groupe Bolloré permettent d'optimiser la gestion des consommations énergétiques. Des efforts conséquents sont menés au quotidien par l'ensemble des divisions du Groupe pour réduire les consommations, optimiser les charges d'exploitation des sites et réduire l'impact de ses activités sur le dérèglement climatique. Si les sites industriels sont évidemment les plus gros consommateurs et font l'objet d'attentions particulières, le Groupe Bolloré prend également soin d'optimiser les consommations de ses sites tertiaires. Le Groupe suit les consommations d'eau provenant soit d'eau de réseau soit de prélèvement dans l'environnement direct.

### Faits marquants 2017

#### • Division Transport et logistique

Au cœur de l'industrie du transport et de la logistique, les entités portuaires et ferroviaires représentent plus de 50 % des émissions de GES du Groupe en 2017. Conscientes des enjeux environnementaux liés à leurs activités, ces business units cherchent à optimiser la performance énergétique de leurs installations. Bolloré Ports travaille en concertation avec les autorités de certains pays à la connexion aux réseaux nationaux électriques de ses terminaux à conteneurs fonctionnant jusqu'alors sur groupes électrogènes (turbine ou diesel). Outre optimiser la sûreté des sites concernés, ces travaux permettent une diminution significative des émissions de particules polluantes ainsi que des consommations de gasoil, lubrifiant et pièces détachées dues à l'utilisation intense des groupes. Depuis le lancement du projet en 2016, trois terminaux sur six fonctionnant initialement sur groupe électrogène ont été connectés au réseau d'électricité local. Un quatrième projet est en cours cette année. De son côté, Bolloré Railways, dont les locomotives fonctionnent au diesel, investit aujourd'hui dans de nouvelles locomotives plus performantes énergétiquement et permettant de réduire leur impact sur l'environnement.

Les systèmes de management environnemental déployés chez Bolloré Logistics permettent notamment d'optimiser la gestion des consommations énergétiques afin de s'adapter à la raréfaction des ressources locales et contribuer à la prévention des risques liés au changement climatique. Depuis 2015, les consommations d'eau sont suivies dans toutes les entités à l'aide des compteurs sur le réseau ou des factures afin d'établir un état des lieux. Une politique de réduction des consommations d'eau et d'énergie se met en place, notamment via l'équipement de bacs de récupération des eaux de pluie, d'éclairages en LED, de détecteurs de présence, de parc d'imprimantes centralisées, de système de gestion optimisée pour la cli-

matization, le déploiement du logiciel de réduction de la consommation d'énergie du parc informatique en France et à Singapour, l'installation de panneaux ou d'éclairages solaires dans des sites logistiques africains. Des campagnes de sensibilisation aux bons gestes pour réduire la consommation d'énergie et lutter contre le gaspillage par la diffusion de supports de communication ou par affichage dans les sites ont aussi été organisées dans l'ensemble des filiales. Dans ce cadre, les entités de Bolloré Logistics en Asie et au Moyen-Orient ont été encore plus nombreuses cette année à participer au mouvement écologique mondial Earth Hour de WWF en éteignant les lumières sur leurs sites pour affirmer par leur geste symbolique l'engagement de la business unit dans la protection de l'environnement. Afin d'améliorer sa performance environnementale et dans le cadre de sa certification ISO 14001, Bolloré Energy a mis à jour sa politique de suivi des consommations d'eau et d'électricité sur ses dépôts primaires. De nouveaux indicateurs ont été mis en place pour assurer un suivi plus régulier et plus précis des consommations.

### • Division Communication

Chez Vivendi, en 2017, diverses actions ont été instaurées afin de réduire les consommations énergétiques du parc immobilier. On peut citer par exemple la SECP à Boulogne-Billancourt (France), qui a remplacé les luminaires classiques de son parking par des éclairages basse consommation, permettant de réduire ainsi la consommation moyenne de l'installation de près de 7 kW, le site UMG de Brentwood (Californie) qui a installé une nouvelle chaudière à haut rendement énergétique et remplacé son système CVC (chauffage, ventilation et climatisation), ou bien encore le déploiement sur le site Gameloft de Mexicali d'un outil coupant automatiquement les programmes les plus consommateurs pour économiser l'énergie.

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Chez Blue Solutions, Les nouvelles installations mises en place sont basées sur le choix d'équipements optimisés d'un point de vue énergétique :

- moteurs performants équipés de variateurs de vitesse;
- systèmes de récupération de chaleur mis en place au niveau du traitement COV et du processus de fabrication de la cathode.

En dix ans, la consommation d'eau de la division Stockage d'électricité et solutions en Bretagne a baissé de 25 %, et ce, malgré le développement de nouvelles activités. En 2017, la consommation d'eau a atteint une phase plus stable.

IER poursuit un plan d'action élaboré suite à l'audit énergétique et la mise à jour de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES) en 2015 sur l'ensemble de ses sites. Ce plan permet de renforcer au fil des ans les nombreuses actions déjà mises en place pour réduire la consommation d'énergie au sein des établissements d'IER, notamment :

- la gestion des consignes de température en périodes inoccupées (nuit, week-end) pour diminuer le chauffage des locaux durant ces périodes;
- La mise en place de solutions pour mieux réguler les températures des locaux;
- la révision de l'isolation de certains locaux, portes, façades et fenêtres;
- le remplacement systématique des équipements informatiques par des matériels labellisés sur leur consommation d'énergie, leur durabilité ou encore l'utilisation de substances dangereuses : TCO, Energy Star ou EPEAT;
- le remplacement des éclairages à tubes fluorescents et des ampoules à incandescence par des éclairages à LED ou des ampoules basse consommation;
- la mise en place d'un suivi des consommations par site;
- la sensibilisation du personnel et des prestataires à la gestion responsable de l'énergie pour améliorer leur comportement;
- la mise à disposition de véhicules électriques en autopartage sur les sites de Suresnes et de Besançon pour les déplacements professionnels.

Les entités d'IER sont situées dans de grandes agglomérations. Elles sont alimentées en eau par les fournisseurs et réseaux locaux. IER n'a pas de process industriels liés à l'eau. Elle utilise principalement l'eau de réseau pour les salariés dans les établissements. Des tableaux de suivi sont tenus à jour, afin d'alerter de toute dérive de consommation d'eau, et des affiches destinées à sensibiliser le personnel sur l'usage responsable de l'eau sont apposées dans l'ensemble des sites de la division.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES

Depuis 2016, le Groupe a initié le suivi des entités qui mettent en place des certificats d'équilibres ou ayant une politique d'approvisionnement en énergie d'origine renouvelable.

#### Faits marquants 2017

##### • Division Transport et logistique

Les sites de Bolloré Logistics Roissy et Le Havre ont également souscrit à une offre d'équilibre certifiant qu'EDF injecte sur le réseau une quantité d'électricité d'origine renouvelable équivalente à 100 % de leur consommation d'électricité. Celle-ci provient d'installations certifiées par Powernext situées en France continentale productrices d'énergies éolienne, solaire, géothermique, aérothermique, hydrothermique, marine et hydraulique, mais aussi issue de la biomasse, du gaz de stations d'épuration d'eaux usées et du biogaz). De janvier à septembre 2017 inclus, Bolloré Logistics a consommé 1 280 MWh sur ces sites et EDF a donc injecté la même quantité en énergie renouvelable sur le réseau.

##### • Division Communication

Au sein de Vivendi, plusieurs sites ont recours aux énergies renouvelables :

- au Royaume-Uni, les studios Abbey Road et plusieurs sites UMG de Londres utilisent une électricité 100 % d'origine renouvelable (photovoltaïque et éolienne) grâce à la souscription d'un contrat auprès d'un fournisseur spécialisé;
- l'entrepôt de Canal+ à Nouméa est équipé d'une centrale photovoltaïque. 100 % de l'énergie produite par le site est revendue (réinjectée dans le réseau électrique). En 2017, cette centrale a ainsi produit en 2017 plus de 51 000 kWh;
- les sites de Gameloft au Canada ont recours également aux énergies renouvelables : 100 % de l'électricité de Gameloft Montréal, et 32 % pour Gameloft Toronto;
- au total, 12,91 % de la consommation électrique du groupe en 2017 est d'origine renouvelable.

##### • Division Stockage d'électricité et solutions

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les usines de la division Stockage d'électricité et solutions en Bretagne sont alimentées en électricité garantie à 50 % d'origine renouvelable. L'usine canadienne est quant à elle alimentée en électricité d'origine hydraulique. Les bornes de charge des stations Autolib' sont également alimentées par une énergie 100 % renouvelable délivrée par Direct Énergie. Pour Bluely et Bluecub, c'est la Compagnie nationale du Rhône qui fournit une électricité 100 % hydraulique en station.

### TRAITEMENT DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe porte une attention particulière au suivi des déchets dans les différents sites en France et à l'international. Le suivi concerne les déchets « dangereux » (déchets qui, en raison de leur réactivité, de leur inflammabilité, de leur toxicité ou d'autres propriétés dangereuses, ne peuvent être éliminés par les mêmes voies que les autres déchets sans créer de risques pour les personnes ou l'environnement) et les déchets « non dangereux » (qui ne présentent aucun risque pour les personnes et l'environnement). Il est une part intégrante du reporting extra-financier du Groupe grâce à une nomenclature précise des sites. Les résultats du reporting permettent de suivre la production de déchets dangereux et non dangereux de chaque site, et d'identifier la part valorisée ou recyclée.

Les déchets dangereux sont issus des activités de la division Transport et logistique (notamment en Afrique où un traitement spécifique est appliqué aux huiles usagées), du Stockage d'électricité (usines de production de batteries, de Bluecar, IER et activités d'autopartage) et de Bolloré Energy (dépôts pétroliers où les hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique, soit enfouis).

#### Faits marquants 2017

En 2017, le Groupe Bolloré a optimisé le process de son reporting déchets en affinant notamment sa maillage d'analyse par sous-catégories de déchets (papier, bois, métaux, huiles usagées, etc.) et peut ainsi assurer une traçabilité plus fine des déchets reportés.

### Déchets du Groupe<sup>(1)</sup>

(en tonnes)	2017	Périmètre (% effectif Groupe)
Quantité totale de déchets dangereux évacués	9 948	92
Quantité totale de déchets dangereux recyclés ou valorisés	2 267	92
Quantité totale de déchets dangereux éliminés	7 681	92
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) évacués	65 688	93
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) recyclés ou valorisés	8 870	93
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) éliminés	56 818	93

(1) La quantité de déchets évacués de Havas d'élève à 2 252 tonnes et n'est pas intégrée au tableau.  
La quantité de déchets DEEE de Vivendi s'élève à 246 tonnes et n'est pas intégrée au tableau.  
Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas et Vivendi), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

##### • Division Transport et logistique

Les entités portuaires et ferroviaires s'appliquent à faire retraiter l'ensemble de leurs déchets par des prestataires agréés par les ministères de l'Environnement des pays dans lesquels ils exercent leurs activités afin de se pourvoir du meilleur niveau de traitement disponible sur le territoire concerné. Le reporting interne a en outre été renforcé en 2017 avec un suivi précis par catégorie et type de déchets pour renforcer leur traçabilité. Les huiles usagées en Afrique sont par exemple recyclées via un traitement spécifique en partenariat avec Total notamment au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Dans le cadre des nouveaux projets, et pour répondre aux exigences les plus sévères en terme environnemental, les nouvelles installations portuaires telles MPS II Project au Ghana, TC2 en Côte d'Ivoire seront équipées au sein même de leurs enceintes de leurs propres usines de retraitement et d'épuration des eaux usées, eaux souillées, eaux pluviales et eaux d'orages. En France, l'agence Bolloré Ports La Rochelle, signataire de la Charte de développement durable du port, a participé au diagnostic d'écologie industrielle et territoriale initiée dans le cadre du projet MER (matières énergies rochelaises). Bolloré Ports La Rochelle était d'ailleurs présent à la septième édition de la Journée « port ouvert » en 2017 pour présenter la valorisation des déchets récoltés sur les conventions de terminal avec les autres acteurs du projet MER. Cette journée a permis de faire découvrir le port et les différents métiers portuaires, ses activités et ses projets à 4 575 visiteurs. Dans le cadre de la gestion de ses déchets, Bolloré Energy a tenu à renforcer son registre des déchets afin d'identifier plus précisément le devenir de ses déchets en fonction des différentes régions.

##### • Division Communication

Différents types de déchets sont également générés dans le cadre des activités de Vivendi. La plus grande partie provient des équipements électroniques utilisés dans les filiales (ordinateurs de bureau, portables et leurs périphériques associés – claviers, souris, imprimantes, serveurs de données...) ainsi que des équipements loués à des clients particuliers (décodeurs, box...) et qui sont retournés à la fin de leur cycle de vie. Par la mise en place du retour des équipements loués aux clients, le groupe Canal+ favorise leur réutilisation dans l'optique de lutter contre l'obsolescence programmée des produits, la rarefaction des ressources naturelles, des matières premières et de l'énergie. À Madagascar, le groupe Canal+ répare les décodeurs défectueux en provenance des autres entités africaines et les remet dans le circuit de commercialisation, contribuant ainsi à une démarche d'économie circulaire. En 2017, ce sont ainsi 20 631 décodeurs qui ont fait l'objet d'un reconditionnement. Lorsqu'il n'est plus possible de réutiliser ou de reconditionner les équipements, les filiales de Vivendi s'assurent de leur démantèlement et de leur recyclage dans le respect des normes environnementales en vigueur. Entre 2016 et 2017, les déchets d'équipement électroniques et électriques ont diminué de 37,65 %. Au niveau du groupe, la part des DEEE collectés en vue d'être recyclés représente 81,26 % du total des déchets produits.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Chez Blue Solutions les projets de recyclage de la partie électrochimie des batteries LMP® se poursuivent. Des essais semi-industriels ont été réalisés en 2017 (10 tonnes traitées dans le cadre de ces essais). La technologie de direction LMP® 100 % solide ne contient aucun solvant, un avantage en termes de protection de l'environnement qui facilite son recyclage. Lorsque les batteries sont altérées ou en panne, elles sont renvoyées à l'usine de fabrication d'Ergué-Gabéric en Bretagne pour être soit réparées, soit désassemblées en vue de récupérer un maximum de composants recyclables ou valorisables.

La division Films plastiques avait également investi en 2016 dans une nouvelle unité de regranulation des chutes de films d'emballage, afin de répondre à deux enjeux environnementaux majeurs :

- réduire la production de déchets;
- limiter la consommation de matières plastiques vierges.

Les chutes de fabrication de film sont ainsi broyées, extrudées et transformées en granulés, afin de pouvoir à nouveau être utilisées comme matière première. Cet investissement présente un double intérêt en termes de réduction de consommations de matières premières vierges :

- réinjection directement dans le procédé de fabrication,
- revente en tant que sous-produit pour des applications moins sévères que la fabrication de films fins.

Cette installation mise en service en septembre 2016 a permis en 2017 de produire 850 tonnes de regranulés. Le caractère innovant de cette installation a été reconnu par l'Ademe en 2017 comme bonne pratique de l'économie circulaire et du recyclage des matières plastiques.

En outre, tous les déchets émanant des sites de maintenance et des sites tertiaires de Blue Solutions Mobilité sont triés pour séparer les déchets dangereux des non dangereux. La prise en charge et le traitement des déchets dangereux sont effectués par des opérateurs agréés qui garantissent leur traçabilité. Les véhicules de la gamme Bluecar® sont régulièrement entretenus et réparés dans des ateliers de maintenance. Pour Autolib', les véhicules usés voient leurs pièces remplacées. Après réussite à une série de tests avec une procédure de contrôle, ils peuvent être réinjectés dans le réseau parisien Autolib'. Les véhicules électriques arrivés en fin de vie sont démantelés afin de récupérer pour valorisation ou recyclage un maximum d'éléments (batterie, pneus, carrosserie...).

Au quotidien, les salariés d'IER adoptent les bons gestes pour la planète, avec un mot d'ordre : ne plus jeter, mais trier. Des poubelles de tri, des conteneurs et des lieux de dépôts spécifiques permettent d'effectuer le tri des déchets : papier et carton, piles et batteries, cartouches d'encre, tubes fluorescents, DEEE, produits chimiques, métaux, pneus et pièces détachées (rétroviseurs, pare-chocs...) d'Autolib'. L'ensemble est éliminé et traité par des filières spécialisées.

En outre les produits fabriqués par IER, d'une durée de vie souvent supérieure à dix ans, composés en majorité de métaux, sont recyclables à plus de 80 % et valorisés sur le marché des déchets. Les produits de la division IER sont majoritairement composés de métaux, et pour le reste de composants électroniques qui peuvent avoir une empreinte écologique élevée. En réponse à la réglementation (directive européenne 2002/96/CE), IER met en place une solution complète de récupération et de retraitement de ses produits en fin de vie. Depuis 2009, elle a contractualisé une solution de traitement avec une entreprise certifiée et agréée et adhère en France depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013 à un éco-organisme agréé par l'État. IER propose également à ses clients de profiter des solutions de recyclage qu'elle a mises en place avec ses prestataires certifiés pour les produits antérieurs non concernés par la réglementation ainsi que pour les installations hors Europe. C'est le cas en Amérique du Nord, où le recyclage des produits électroniques en fin de vie n'est pas encore réglementé : IER, à la demande du client, propose une offre de démontage, emballage et rapatriement des équipements à l'usine. Le métal récupéré est alors recyclé et les déchets électroniques transférés à des organismes spécialisés. En matière de produits chimiques dangereux, un contrat est signé auprès d'une société certifiée et agréée pour l'évacuation et le traitement des produits dangereux sur tous les sites d'IER. Le groupe IER étant un assembleur, il ne produit que très peu de GES dans un processus de fabrication. De même, les processus de fabrication n'engendrent pas de rejet de produits polluants pouvant être un risque pour les sols ou l'eau.

### MESURE ET RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

Outre la maîtrise des impacts environnementaux directement liés à l'exercice de ses activités industrielles comme tertiaires, le Groupe prête attention à l'impact environnemental des produits et des services qu'il propose.

### • Division Transport et logistique

Bolloré Logistics, engagée aux côtés de ses clients en tant que facilitateur de solutions globales de supply chain, œuvre également au quotidien pour la promotion de solutions à moindre impact sur l'environnement. Grâce à sa solution de conseil SAVE Program, Bolloré Logistics accompagne ses clients pour réduire les émissions de GES et les polluants atmosphériques, deux enjeux majeurs sont notamment pris en compte : améliorer la qualité de l'air dans les zones urbaines et lutter contre le changement climatique selon trois niveaux d'action : mesurer, réduire et compenser. Le SAVE Program offre un diagnostic et une transformation complète du système logistique en intégrant les objectifs opérationnels des clients, importateurs et exportateurs. Sur la seconde phase pour l'optimisation des émissions, Bolloré Logistics a poursuivi la mise en œuvre de solutions alternatives en collaboration étroite avec ses partenaires de transport. Son investissement dans le capital de Box On Way, plate-forme collaborative pour le transport terrestre de conteneurs maritimes, souligne son engagement pour l'optimisation des maillages logistiques et l'innovation, contribuant directement à la réduction des émissions de GES et de polluants atmosphériques.

### • Division Communication

L'utilisation massive d'Internet a bouleversé l'industrie du loisir : il est désormais possible d'écouter partout et tout le temps de la musique, de regarder films et séries ou encore de jouer à des jeux vidéo sophistiqués directement depuis un smartphone. Mais ces nouveaux usages numériques ont une empreinte environnementale importante, qui croît régulièrement, les centres de données utilisés pour le stockage de ces médias étant encore particulièrement énergivores. L'empreinte énergétique du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) est déjà estimée à 7 %<sup>(1)</sup> de l'électricité mondiale, avec un triplement attendu du trafic Internet mondial d'ici à 2020. Afin d'appréhender avec plus de précision l'empreinte environnementale de ses activités, Vivendi a réalisé en 2015 et en 2016 une étude visant à évaluer sur un périmètre restreint les impacts en termes d'émissions de gaz à effet de serre et de consommation d'eau liés à la consommation et la distribution des contenus de plusieurs de ses filiales : Universal Music France, Canal+, Studiocanal, Dailymotion, Gameloft. Menée sur cinq pays (Allemagne, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni), cela a permis de traduire en termes d'impacts environnementaux les volumes d'écoute de musique, de visionnage de vidéos et de jeux. Une nouvelle étude sera menée en 2018 afin d'étudier la possibilité d'intégrer de manière pérenne et sur un large périmètre des indicateurs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre générées par la distribution des contenus.

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Blue Solutions – site Batteries : pour l'utilisateur, l'absence de solvant dans la batterie LMP® limite les risques de dégagement gazeux et d'événement thermique au niveau du pack de la batterie, même en cas de forte chaleur ou de fort appel de puissance. La batterie LMP® ne contient ni cobalt, ni terres rares. Les éléments constitutifs de la batterie sont le cuivre, l'aluminium, le lithium, des polymères, un sel de lithium, du phosphate de fer et du carbone, matières premières dont l'approvisionnement pérenne est assuré par les ressources naturelles.

L'installation d'un traitement de COV par oxydation thermique a été mise en 2013 sur le site Batteries France. Aucun rejet direct sans traitement préalable n'a depuis été observé sur le processus concerné. La performance de cette installation se confirme désormais chaque année depuis sa mise en œuvre passant de 250 kg équivalent carbone de rejet de COV en 2015 à 105 kg équivalent carbone en 2016 puis à 46 kg équivalent carbone en 2017.

Depuis 2012, Blue Solutions réalise des analyses de cycles de vie sur ses produits et leurs applications mobiles et stationnaires. Ces études basées sur la norme ISO 14040 permettent de connaître les impacts des solutions, de valider leur valeur ajoutée environnementale sur différents scénarios d'utilisation, d'identifier des pistes d'écoconception, et d'appuyer notre communication.

- Bluebus : démarrage de l'ACV Bluebus 12 mètres pour livraison en 2018.
- Blue Solutions – 2016 : ACV de la batterie LMP®, application stationnaire, étude de l'influence du pays de fabrication sur les impacts environnementaux de la production d'une batterie.
- Bluebus – 2015 : ACV Bluebus et Bluetram 6 mètres.

(1) Source : <https://www.greenpeace.fr/il-est-temps-de-renouveler-internet/>.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

- Blue Solutions – 2014 : ACV des supercapacités, application tramway avec suppression de caténaire.
- Blue Solutions – 2013 : ACV de la batterie LMP®, application véhicule électrique en autopartage.
- Blue Solutions – 2012 : ACV des supercapacités, application tramway avec récupération d'énergie au freinage.

IER n'est pas directement amenée à consommer des matières premières dans la mesure où ses activités reposent essentiellement sur de l'assemblage. Néanmoins consciente de l'impact environnemental que peut avoir une décision

technique en phase de conception, la division sensibilise les ingénieurs et les acheteurs aux règles d'écoconception. En 2017, IER a réalisé une analyse du cycle de vie d'une de ses bornes (borne libre-service d'aéroports). Cette initiative sera poursuivie en 2018 sur les principaux produits pour se rendre compte de l'empreinte écologique de ce que nous produisons et pour valoriser les bonnes pratiques. Ainsi et selon le calculateur de l'Ademe une borne 919 représente sur cinq ans 2 489,3 kg équivalent CO<sub>2</sub>. En outre, depuis 2014, 90 % des produits sont livrés dans des emballages écoresponsables (bois et cartons valorisables).

### MESURE ET RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Chaque année, le Groupe évalue les émissions de GES liées à ses consommations énergétiques. En 2015, conformément à la loi portant engagement national pour l'environnement du 12 juillet 2010, le Groupe avait réalisé son bilan d'émissions de GES dont l'objectif est de réaliser un diagnostic des émissions de gaz à effet de serre, d'identifier et de mobiliser les gisements de réduction de ces émissions. Ce dernier sera réitéré en 2018 conformément aux exigences de périodicité (tous les quatre ans) édictées par la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte (loi n° 2015-992 du 17 août 2015).

#### Synthèse des émissions de GES retenues pour les scopes 1 et 2<sup>(1)</sup>

(en tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	2015	2016	2017
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 <sup>(1)</sup>	492 854	294 849	281 908
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 <sup>(2)</sup>	71 921	76 787	107 081
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	564 775	371 636	388 989

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives liées aux fluides frigorigènes.

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le tableau ci-dessus sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles de Vivendi. La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

#### Synthèse des émissions de GES retenues pour le scope 3

Depuis 2016, le Groupe a également initié un travail sur l'identification et la mesure des principaux directeurs des principaux postes d'émissions sur le scope 3.

Les principaux postes d'émissions du scope 3 du Groupe Bolloré sont :

- la combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy;
- les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commission de transport;
- les déplacements professionnels des collaborateurs, bien que n'étant pas un des principaux postes d'émissions du Groupe Bolloré, sont pris en compte dans ces calculs d'émissions.

#### Total émissions GES – scope 3

(en tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	2017
Combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy	4 522 284
Émissions liées au transport de marchandises lors de prestations de commission de transport	NA
Déplacements professionnels des collaborateurs	31 205

#### • La combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy

Suite à l'audit énergétique de 2015, Bolloré Energy a poursuivi en 2017 le renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers : 16 véhicules pétroliers neufs acquis (norme Euro 6). Au total, près de 60 % de la flotte répondent à la norme Euro 5 ou Euro 6 (26 % en 2016). L'évaluation des émissions liées à la combustion des produits pétroliers vendus repose sur les volumes vendus de chaque type de produit pétrolier et son facteur d'émission dans la base Ademe. Le périmètre géographique retenu pour les émissions liées au transport de marchandises est l'Europe. Néanmoins, la donnée précise n'est pas encore disponible.

#### • Les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commission de transport

Le SAVE Program de Bolloré Logistics offre un diagnostic et une transformation complète du système logistique en intégrant les objectifs opérationnels des clients, importateurs et exportateurs. En 2017, des chantiers ont été amorcés sur le reporting des données de GES et de polluants atmosphériques liés aux flux de transport. Ce tableau de bord a pour objectif d'établir de manière industrielle des analyses aidant à la décision et une répartition des GES et des polluants atmosphériques par expédition, segment et mode de transport.

#### • Les déplacements professionnels des collaborateurs

Afin de réduire l'impact environnemental des déplacements liés à son activité, diverses mesures sont mises en œuvre au sein du Groupe Bolloré visant d'une part à favoriser la réduction des déplacements des collaborateurs, et d'autre part à promouvoir l'utilisation de mode de transports moins émetteurs pour les déplacements de ses collaborateurs.

Les données concernant les déplacements des collaborateurs intègrent les déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, il est impossible de lister tous les trajets effectués, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base Ademe.

#### Faits marquants 2017

##### • Division Transport et logistique

En 2017, les entités portuaires ont équipé la majeure partie de la flotte de véhicules opérationnels de Congo Terminal avec des voitures électriques (douze Bluecar®). Ces voitures sont utilisées par les collaborateurs pour se déplacer dans l'enceinte du terminal à des fins opérationnelles.

Bolloré Logistics poursuit sa politique de réduction des déplacements professionnels par le développement de systèmes de vidéoconférence et d'audioconférence. Ainsi, depuis avril 2017, tous les collaborateurs disposant d'une adresse mail peuvent accéder sur leur ordinateur à une application qui propose plusieurs fonctionnalités dont la visioconférence, le partage d'écran et le transfert de fichiers. Déployée sur l'ensemble de la division Bolloré Transport & Logistics, 4 000 utilisateurs dans le monde entier y sont quotidiennement connectés avec un total de 6 500 heures de sessions vidéo et audio enregistrées au 31 décembre 2017. Plusieurs agences mettent également à disposition de leurs salariés des Bluecar® pour des déplacements professionnels de courte distance ou des vélos pour des trajets inter-sites à l'instar de Bolloré Logistics Shanghai et Le Havre. Afin de limiter les émissions de GES et de polluants atmosphériques liées à ses activités de transport routier, Bolloré Logistics renouvelle périodiquement sa propre flotte de poids lourds en intégrant des véhicules plus respectueux de l'environnement. Ainsi, 55 % de la flotte sur le périmètre France est désormais équipée de camions à la norme Euro 6, le plus haut standard européen aujourd'hui disponible.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### PLAN DE MOBILITÉ

Le Groupe Bolloré s'est engagé en 2017 dans une démarche d'accompagnement de ses établissements pour la réalisation de « plans de déplacements entreprise » de ses sites français de plus de 100 salariés. L'objectif d'un plan de déplacements est d'optimiser les coûts environnementaux et économiques que représentent les déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs. Ce chantier permettra de répondre aux obligations réglementaires concernant les plans de protection de l'atmosphère et la loi « Transition énergétique pour la croissance verte » dont le décret s'applique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Une trentaine de sites du Groupe sont concernés par cette réglementation et la réalisation des diagnostics est en cours de finalisation pour les sites sièges de Bolloré, Bolloré Transport & Logistics, Vivendi et Blue Solutions. Le déploiement de cette démarche sur l'ensemble des entités suivra son cours en 2018.

Les travaux d'ores et déjà réalisés ont permis de mettre à jour nombreuses bonnes pratiques menées dans le Groupe pour optimiser les déplacements des collaborateurs dont voici quelques exemples non exhaustifs :

#### Déplacements professionnels

##### • Division Communication

Les émissions liées aux déplacements professionnels des collaborateurs de Vivendi représentent en 2017 près de 51 374 tonnes de CO<sub>2</sub>. La réduction des émissions liées aux déplacements professionnels est donc un axe structurant de la politique environnementale de Vivendi. Pour remplacer certaines réunions régulières par des réunions dites « virtuelles », le Groupe et ses filiales mettent à disposition de leurs collaborateurs un éventail de solutions de visioconférence, téléconférence, outils de travail collaboratif à distance...

##### • Division Stockage d'électricité et solutions

Blue Solutions met à disposition de ses collaborateurs des véhicules électriques de type Bluecar® et Blueutility pour assurer les déplacements entre les différents sites en Bretagne. En 2017, ces véhicules ont parcourus 4 600 km autour des usines. 5 nouvelles Bluecar® ont été acquises en décembre 2017 pour renforcer la mobilité électrique des collaborateurs entre les sites. En outre tous les ambassadeurs de l'autopartage (collaborateurs en charge sur le terrain d'accueillir, de renseigner, d'assister les clients, de nettoyer et déplacer les véhicules, d'intervenir auprès de clients en situation difficile...) circulent uniquement avec les véhicules électriques du réseau. Lorsque les conditions météorologiques ne leur permettent pas la conduite en sécurité, ils empruntent alors les transports en commun. Les sites de Vaucresson et de Havas sont équipés de véhicules Bluecar® en autopartage pour les déplacements professionnels. Pour Vaucresson, il s'agit de 4 véhicules. À ce jour, 35 collaborateurs bénéficient de ce service, ce qui représente 691 locations et 15 607 km parcourus en 2017.

Depuis 2013, IER s'est notamment engagée au titre de sa démarche environnementale à étendre ses solutions de géolocalisation et à superviser celles-ci à distance. Ainsi, ce sont plus de 7 000 équipements mobiles qui ont été déployés, permettant une optimisation des déplacements générateurs d'émissions de CO<sub>2</sub>.

#### Déplacement domicile-travail

Afin de faciliter la mobilité des collaborateurs entre les sites de l'entreprise et les réseaux de transports en commun, le Groupe Bolloré fait bénéficier d'un système de navettes composé de Bluebus de 6 mètres les sociétés Bolloré, Havas, Canal+ et le site de Vaucresson où se situe notamment le siège d'Autolib'. C'est aujourd'hui 12 navettes qui ont permis en 2017 le transport de 221 593 passagers sur un total de 127 637 km.

##### • Division Transport et logistique

Bolloré Logistics France a réalisé en 2017 des plans de mobilité pour ses sites soumis à l'application de la loi. Le site de Roissy a été le premier à entrer dans la démarche du fait d'obligations régionales préalables dues à sa localisation en Île-de-France, ce qui a permis la mise en place d'une plate-forme de covoiturage. Sur les autres sites concernés tels que Bordeaux, Nantes ou encore Le Havre, un diagnostic a établi les caractéristiques des sites et les possibilités de mobilité actuelle. Une enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs a précisé leurs usages en matière de mobilité sur le trajet domicile-travail.

##### • Division Communication

En France, le siège de Vivendi a également démarré la mise en place d'un plan de mobilité, qui outre la phase de diagnostic, s'accompagnera de la mise en place d'un plan d'action (dispositif de covoiturage, sensibilisation des collaborateurs...) visant à améliorer la mobilité des collaborateurs du site. D'autres filiales de Vivendi en France déploieront également en 2018 leur propre plan de mobilité.

La Direction des achats, en collaboration avec les entités du groupe, s'efforce de réduire l'empreinte carbone du parc automobile en remplaçant progressivement les véhicules en circulation par des modèles moins polluants. La filiale de Canal+ au Gabon dispose de deux véhicules électriques de service, utilisés pour les différents déplacements professionnels des salariés.

##### • Division Stockage d'électricité et solutions

IER mène également une politique de gestion des déplacements, qui se traduit par :

- la mise à disposition d'une solution de vidéoconférence sur ses sites les plus importants;
- des solutions de visio mobile, après le déploiement des solutions Web Conférence et Zoom, chaque collaborateur a depuis 2017 accès à Skype Entreprise;
- la formation des collaborateurs à l'écoconduite;
- une procédure et un outil de gestion des déplacements;
- un partenariat avec une agence de voyage.

Des places réservées aux véhicules électriques sont créées, les parkings réservés aux deux-roues ont été augmentés au détriment des voitures, deux voitures électriques en autopartage sont disponibles sur le site de Suresnes. Des réflexions sont menées afin d'envisager des solutions pour les collaborateurs.

### 17.3.4. AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Au travers de ses implantations dans les pays en développement et notamment en Afrique, le Groupe Bolloré est un acteur incontournable du développement économique et social des territoires où il est implanté. Par ses investissements, il contribue à la croissance économique, au désenclavement de certains pays, au développement des services publics ainsi qu'à la montée en compétences des populations locales.

#### 17.3.4.1. Contribuer et promouvoir l'emploi local

##### 17.3.4.1.1. Matérialité de l'enjeu

Le Groupe Bolloré est présent en Afrique (46 pays) ainsi que dans de nombreux pays en voie de développement à travers le monde. Dans toutes ses activités, le Groupe compte parmi ses enjeux prioritaires la contribution au développement des territoires qui passe avant toute chose par le recrutement et la formation d'employés locaux.

La présence à l'international du Groupe a encore été renforcée en 2017 avec l'intégration de Vivendi portant à 62 % le chiffre d'affaires du Groupe Bolloré réalisé à l'étranger (hors France et Dom-Tom) dont 14 % sur le continent africain sur lequel se trouvent 30 % du total des collaborateurs. Le chiffre d'affaires réalisé en Afrique par le Groupe en 2017 s'établit à 2,6 milliards d'euros. Bolloré Transport & Logistics est particulièrement présent sur ce continent qui compte près de 64,6 % de ses 35 618 collaborateurs. Bolloré est le premier opérateur portuaire avec 18 concessions en exploitation et est également un acteur non négligeable du rail via ses 3 concessions ferroviaires.

##### 17.3.4.1.2. Politique du Groupe

Le Groupe Bolloré s'engage dans tous les pays où il est implanté à être un employeur de référence localement. Cet engagement porte sur le recrutement, la formation et la promotion de salariés locaux.

##### 17.3.4.1.3. Faits marquants 2017

###### — Contribuer à l'emploi direct

En 2017, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local. Sur les 39 674<sup>(1)</sup> salariés de Bolloré présents au 31 décembre 2017, 90,90 % sont employés localement. Parmi ces salariés, 16 498 ont été formés au cours de l'année (soit 84,19 % du total des effectifs formés). Depuis 2014, le Groupe Bolloré s'est également lancé dans un chantier de cartographie des pratiques de rémunérations et d'avantages sociaux à travers le monde. Pour ce faire, des audits ont été réalisés, en matière de rémunération, dans 6 pays africains et, en matière d'avantages sociaux, dans 18 pays africains. Ceux-ci consistaient à la fois à dresser un état des lieux des pratiques en matière de rémunération, de prévoyance, de santé et de retraite et de comparer ces pratiques au marché local. Les résultats obtenus permettent au Groupe Bolloré d'avoir une vision d'ensemble des dispositifs mis en place localement afin de bâtir le cadre de gouvernance approprié.

(1) Périmètre de l'effectif Bolloré hors Vivendi.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### • Division Transport et logistique

Souhaitant rendre compte de l'impact des activités de Bolloré Transport & Logistics sur le développement des territoires où elle est implantée, les équipes RSE ont réalisé avec l'aide du cabinet d'expert Ernst & Young un outil élaboré de mesure de l'empreinte socio-économique liée à l'exercice de ses activités de transport et de logistique. L'étude pilote menée en 2017 en Côte d'Ivoire a notamment permis de quantifier : la création d'emploi (direct, indirect et induit) liée aux activités de transport et logistique, la contribution des activités à l'économie du pays par l'analyse des flux économiques induits par les achats locaux de biens et de services, la contribution des activités au PIB local, aux recettes fiscales nationales ainsi qu'au développement des communautés locales. Compte tenu de la richesse de ces enseignements, ce type d'étude sera élargi à d'autres pays en 2018.

#### — Contribuer à l'emploi indirect

Le Groupe Bolloré contribue au développement des territoires dans lesquels il exerce une activité non seulement en matière d'emplois directs mais rayonne également de manière indirecte via les achats réalisés auprès des fournisseurs et professionnels locaux.

### • Division Transport et logistique

Sitarail a formé dans ses centres de formation professionnelle d'Abidjan et de Bobo-Dioulasso 52 jeunes au métier d'aide conducteur et les a recrutés à l'issue de leur formation. Sitarail travaille avec plus de 200 entreprises locales dans le cadre de la conduite de ses opérations de maintenance de la voie et de ses installations. Elle exige que les entreprises extérieures chargées de l'exécution de certains travaux recrutent de la main-d'œuvre locale surtout la jeunesse en quête d'emploi. En effet, dans le cadre des travaux de maintenance courant (exécution du calendrier programme), les opérations nécessitent le recrutement d'une main-d'œuvre locale. Le nombre d'emplois directs et indirects générés est estimé à plus d'une centaine pendant les différentes étapes d'exécution. Ainsi, en fonction de l'avancement des travaux, les jeunes actifs issus des différentes localités desservies et avoisinantes bénéficient de ces opportunités d'emplois temporaires qui leur procurent des revenus.

### • Division Communication

Vivendi a analysé les achats effectués avec les fournisseurs et sous-traitants qui représentent au moins 75 % de la dépense globale de chacune des filiales. En moyenne, 77 % des achats réalisés par UMG, le groupe Canal+, Gameloft, Dailymotion et Vivendi Village sont effectués auprès de fournisseurs locaux. Avec ces achats, Vivendi produit un impact sur le bassin économique local en concourant notamment à la création d'emplois.

Vivendi contribue également au développement du tissu économique et culturel en impliquant des professionnels locaux dans ses activités. Engagées à promouvoir la diversité culturelle et à soutenir la création locale, les entités du groupe Canal+ collaborent avec de nombreuses sociétés de production audiovisuelle et cinématographique. En France, on dénombre 427 producteurs locaux – de flux, films, documentaires, créations originales, animations, séries, spectacles – ayant travaillé avec les chaînes du groupe (hors Studiocanal) en 2017, pour un montant total versé par le groupe qui s'élève à plus de 310 millions d'euros. En Afrique, le groupe Canal+ a collaboré avec environ 120 producteurs locaux pour l'achat et le préachat de droits ou encore la coproduction de séries, films et spectacles.

### • Division Stockage d'électricité et solutions

Attachée à son impact sur l'environnement et au développement du tissu économique local, Blue Solutions privilégie autant que possible la proximité de ses fournisseurs (voir chapitre 17.3.1).



#### Label « Produit en Bretagne »

Blue Solutions a obtenu le label « Produit en Bretagne ». Cette association créée dans les années 1990 rassemble de nombreux acteurs économiques bretons qui visent à favoriser l'acte d'achat et le produit fabriqué en Bretagne.



#### Label « Origine France Garantie »

Les Bluebus 6 et 12 mètres ont obtenu le label « Origine France Garantie ». Cette distinction assure aux consommateurs la traçabilité d'un produit en donnant une indication de provenance claire et objective. Elle certifie ainsi que les Bluebus construits dans l'usine de Quimper acquièrent leurs caractéristiques essentielles en France.

La batterie Lithium Métal Polymère (LMP®), technologie unique au monde qui les compose, est par ailleurs elle-même labellisée Origine France Garantie.

### 17.3.4.2. Investir dans l'économie locale

#### 17.3.4.2.1. Matérialité de l'enjeu

Au travers de ses implantations dans le pays en développement, et notamment en Afrique, le Groupe est acteur économique engagé dans le développement de ses territoires d'implantations.

#### 17.3.4.2.2. Politique du Groupe

Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, ses solutions logistiques de pointe, le développement de ses solutions de stockage d'électricité, la promotion de la diversité culturelle, il contribue à la croissance économique, au désenclavement de certains pays, aux développements des services publics et à la montée en compétence des populations locales.

### LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES

#### • Division Transport et logistique

##### — Les infrastructures de santé

Le Groupe s'applique à favoriser le développement des infrastructures de santé par : la mise en place d'une couverture de santé complémentaire et de remboursement des frais médicaux pour ses salariés dans les pays où il opère une concession portuaire ou ferroviaire ; la prise en charge des soins réalisés, soit dans les centres de santé situés au sein des différentes filiales (centres mis en place dans 13 pays en Afrique) avec un personnel médical dédié dans 11 pays (médecin ou infirmière), soit dans des cliniques privées des pays d'implantations des plans de gestion de crises sanitaires (épidémie, pandémie). 10 entités dans 7 pays se sont également dotées d'ambulances en propre et 19 entités dans 11 pays africains d'un contrat d'assistance par une société privée.

#### • Division Stockage d'électricité et solutions

##### — Le développement de zones autonomes en énergie

Dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest, le Groupe Bolloré a développé des zones autonomes en énergie et dédiées au bien-être des populations locales : les Bluezones. Ces espaces fonctionnent comme des mini-réseaux autonomes alimentés par une source d'énergie solaire (70–140 kWc) associée à une capacité de stockage (90–360 kWh). Ils permettent le développement d'activités économiques, culturelles et sportives et offrent un ensemble de services destinés à améliorer le bien-être des populations. Chaque année, les Bluezone organisent des campagnes de sensibilisation, des journées de formation ou encore des festivals musicaux et accueillent des événements sportifs comme des tournois de football ou de basket. En 2017, les neuf Bluezones réparties dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest ont accueilli près d'un million de personnes.

##### — L'accès à l'énergie

L'accès à l'énergie est un enjeu majeur pour les pays en développement puisqu'il contribue à la réduction de la pauvreté par le développement économique, à l'éducation, à l'amélioration de la santé et à la sécurité alimentaire. À travers ses solutions de stockage d'énergie, le Groupe Bolloré contribue à améliorer l'accès à l'énergie dans les zones isolées hors réseau. Outre les Bluezones, le Groupe souhaite développer de nouveaux projets, en Afrique notamment pour favoriser l'accès à l'énergie. Ainsi, sur demande de la Présidence de la République de Guinée, le Groupe Bolloré a lancé en 2017 un programme d'électrification rurale décentralisée en Guinée. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'initiative africaine pour les énergies renouvelables (AREI) soutenue par la République Française et la République de Guinée. Une déclaration d'intention a été signée entre les deux pays permettant au Groupe Bolloré de bénéficier d'un co-financement de l'Ademe pour le déploiement du premier village pilote. Au total, quatorze localités sont concernées par ce programme d'électrification, réparties sur l'ensemble de la région de Haute-Guinée.

##### — Transport collectif propre

Le Groupe Bolloré a mis en place depuis 2014 des services de bus électrique sur les campus des universités de Cocody (Côte d'Ivoire) et de Yaoundé (Cameroun). Composé de trois Bluebus chacun, ces services, gratuits, ont permis de transporter depuis plus de trois ans près de 5 millions d'étudiants et ont parcouru au total plus de 225 000 km. Une centrale solaire de 140 kWc associée à un système de stockage de 360 kWh permet de recharger les véhicules de manière propre, de jour comme de nuit.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

#### • Division Communication

##### — Renforcement des compétences locales du secteur culturel

Par son action, Vivendi contribue à faire vivre les filières culturelles locales. Ainsi, en 2017, le groupe a poursuivi son programme de formation des ingénieurs du son lancé en 2006 au Mali. Ce programme de formation a été sélectionné par l'Unesco pour sa contribution au renforcement des capacités locales de production. La treizième session de la formation a eu lieu à Bamako, au Moffou, dans le studio de l'auteur-compositeur-interprète Salif Keita. Pendant les dix jours de formation, les stagiaires ont développé leur connaissance technique des tables de mixage : une nouvelle étape primordiale de cette formation au long cours. En 2017, la formation a également été soutenue par Canal+ : Canal+ Mali y a consacré un reportage et les stagiaires ont rencontré le directeur des ventes de la chaîne. Le partage des compétences est aussi au cœur des nombreux programmes mis en place par Canal+ International en partenariat avec CFI, l'agence française de coopération médias. À ce titre, des ateliers de formation destinés aux équipes de production ont été mis en place pour le développement et le tournage de nombreuses fictions (« Flingue et chocolat », « Envoûtée », « Invisibles », « Kongossa Télécom », « Sakho & Mangane »). Ils sont supervisés par la Responsable de production de Canal+ Afrique. Pour la série « Sakho & Mangane », par exemple, elle a assuré le suivi du développement (de la préparation à la production de la série avec le producteur), collaboré au choix d'un nouveau script doctor spécialiste de séries TV et contribué à la formation et au coaching des techniciens et des comédiens. Les comédiens faisant partie d'une association sénégalaise locale ont également bénéficié de l'accompagnement du programme de solidarité Vivendi Create Joy. La série « Kongossa Télécom », elle, résulte d'un appel à projet à destination des talents de l'humour africains lancé par Canal+ International et CFI en 2015.

— Soutien à la vie culturelle locale

Vivendi soutient la vie culturelle locale en étant partenaire de nombreux festivals du secteur. Vivendi produit douze festivals de musique à travers le monde (dont le Blue Note Festival ou le Brive Festival en France, ou encore le Love Supreme ou le Sundown Festival au Royaume-Uni) et soutient de nombreux autres événements dans les domaines de la musique, de l'humour ou du cinéma tels que Jazz in Marciac, le M Rire Festival à Marseille ou le Festival international du court-métrage de Clermont-Ferrand. En France, Digitick a tissé des liens avec les festivals locaux, qui contribuent à nourrir la vie culturelle en région. Marsatoc à Marseille ou Hellfest à Clisson bénéficient ainsi du soutien financier et opérationnel de Digitick. En Afrique, Canal+ International a poursuivi sa politique de soutien à des festivals panafricains majeurs destinés à promouvoir le cinéma local tels que le festival Écrans Noirs au Cameroun, les Escales Documentaires de Libreville au Gabon, Clap Ivoire en Côte d'Ivoire ou encore le Fespaco au Burkina Faso, plus grand festival panafricain du cinéma et de la télévision. Le groupe accompagne aussi de nombreuses manifestations locales à l'instar du Africa Stand Up Festival à Douala au Cameroun ou encore, en République démocratique du Congo, le Jazz Kiff festival de jazz à Kinshasa, et le festival Amani, festival de musiques qui promeut la paix dans la région des Grands Lacs.

#### 17.3.4.3. Engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales

##### 17.3.4.3.1. Matérialité de l'enjeu

La solidarité reflète les valeurs du Groupe et contribue au développement économique et social des territoires où le Groupe est implanté.

##### 17.3.4.3.2. Politique du Groupe

L'engagement Groupe Bolloré s'articule autour de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, le foyer Jean-Bosco et la mise en œuvre d'actions sociétales au bénéfice des populations locales.

##### 17.3.4.3.3. La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire

Créée 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. 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 sollicités par ailleurs, elle leur offre un soutien humain et financier (jusqu'à 8 000 euros pour les projets de création/reprise d'entreprise 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. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. 9 salariés sont au siège de la Fondation, qui est hébergée par le Groupe Bolloré, et coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation. Un réseau de 1 000 bénévoles en activité assure les fonctions de délégué de site, d'instructeurs et de parrains sur tout le territoire.

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a obtenu le 2 novembre 2015 le renouvellement du label IDEAS. Ce label 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, de gestion financière et de suivi de l'efficacité.

##### Faits marquants 2017

En 2017, la Fondation de la 2<sup>e</sup> Chance a soutenu 370 nouveaux lauréats. L'aide moyenne par dossier est de 2 700 euros. 77 % des candidats ont été financés dans le cadre d'une formation et 23 % pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 25 et 44 ans représentent 53 % des projets soutenus. Comme chaque année, les 60 délégués des sites-relais ont été réunis et de nombreuses réunions régionales se sont tenues à l'initiative des 4 coordinateurs régionaux.

##### 17.3.4.3.4. Le foyer Jean-Bosco, initiative solidaire du Groupe Bolloré

Pour donner un lieu à la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des pauvres bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Elle dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour de jeunes malades et des personnes âgées. Cette année, parmi les 135 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des Antilles. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.

##### 17.3.4.3.5. Autres actions sociétales au bénéfice des populations locales

En parallèle de la politique de mécénat redéfinie en 2017 (voir 17.4 – Politique de mécénat), le Groupe Bolloré et ses filiales s'investissent au quotidien dans de nombreuses actions de solidarité, mécénat de compétences ou travaux pro-bono au bénéfice des populations locales. Pour l'année 2017, le Groupe Bolloré a soutenu 793 projets dans le monde, dont 240 en Afrique. Parmi tous ces projets, certaines actions ont un impact fort sur le territoire. En voici quelques exemples :

### ACTIONS DE SOLIDARITÉ

#### • Division Transport et logistique

##### — Marathon Day 2017

Le Marathon Day est le rendez-vous solidaire de tous les collaborateurs de Bolloré Transport & Logistics, à l'initiative de Cyrille Bolloré. Chaque année au mois de septembre, les équipes se mobilisent, le même jour, à la même heure, pour marcher ou courir 5 kilomètres. Pour chaque inscription, Bolloré Transport & Logistics reverse 3 euros à une association caritative. En 2017, ce sont près de 13 000 collaborateurs qui ont participé dans 93 pays à travers le monde. Cette année les fonds récoltés ont été reversés à l'Unicef. Chaque année, l'événement prend de l'ampleur. Les collaborateurs sont de plus en plus nombreux à participer à ce grand moment de solidarité qui montre que l'esprit d'équipe, la cohésion et le partage font partie des valeurs qui habitent les hommes et les femmes de Bolloré Transport & Logistics.

##### Les chiffres clés de l'édition 2017 :

- 93 pays;
- 12 849 participants;
- 4 171 photos partagées sur les réseaux sociaux;
- 39 000 euros de don à l'Unicef.



## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### — *Afrique joue les prolongations*

Suite au Marathon Day, certains pays d'Afrique ont souhaité jouer les prolongations en participant à des actions sociales ou humanitaires. Ainsi, en République centrafricaine, sous la conduite du Directeur général, Jean-Pierre Feuillasseur, le personnel a offert différents matériels aux pensionnaires de l'orphelinat du Centre de la mère et de l'enfant. À Douala, le Directeur région, Mohamed Diop, accompagné de son top management et de 500 collaborateurs ont réalisé des travaux d'assainissement en faveur de l'école publique primaire New-Deïdo et de ses environs. Ils ont également fait un don de matériel didactique aux élèves démunis et ont offert du matériel de nettoyage aux populations locales. 400 enfants de collaborateurs ont par ailleurs été conviés à assister à une projection spéciale du film « Paddington » dans les salles CanalOlympia de Yaoundé et de Douala pour clôturer dans la convivialité cet événement solidaire.

### — *32<sup>e</sup> édition de la Journée internationale de la femme*

« Les femmes dans un monde de travail en évolution : pour un monde 50-50 en 2030 ».

Les Directions générales de Bolloré Transport & Logistics Cameroun et Socapao ont convié femmes et hommes représentant aussi bien le Comité de direction des filiales que le management des différents métiers autour d'un déjeuner pour célébrer cette journée. La DRH Solange Hapi a rappelé le rôle clé des femmes au sein de l'entreprise, et la confiance qu'elles méritent du top management aux vues de leur travail de qualité et de leur engagement éthique et moral. Les Directeurs généraux les ont encouragées à poursuivre leur engagement envers la société, tout comme le Directeur régional du Golfe de Guinée, Mohamed Diop. À cette occasion, les collaboratrices de Bolloré Transport & Logistics Cameroun et Socapao se sont en effet associées avec Havas Média pour organiser une journée de collecte dédiée aux orphelins. 100 sacs de ciment pour achever la construction de l'école, une adduction en eau potable et d'importantes quantités de denrées alimentaires ont ainsi été remis à l'orphelinat de la Miséricorde Divine Sainte-Faustine de Ndoppassi à Douala.

### • **Division Communication**

7,7 millions d'euros ont été versés par Vivendi en 2017 au titre de fondations d'entreprise, programmes de solidarité et actions de partenariat et mécénat. Depuis 2008, Vivendi avec son programme de solidarité Vivendi Create Joy s'engage, à travers ses métiers, à développer la créativité et l'ouverture des jeunes défavorisés ou malades. Chaque année, est financée une trentaine de projets d'envergure visant à développer les talents individuels et collectifs dans les métiers du groupe – la musique, le cinéma, le jeu vidéo ou encore le journalisme. Vivendi Create Joy veut aussi encourager des jeunes éloignés des réseaux professionnels à s'épanouir dans un métier et une passion que le groupe partage, et soutient ainsi la formation professionnelle dans les domaines d'activité de Vivendi. Le programme est déployé en France, en Grande-Bretagne et en Afrique. Les collaborateurs de Vivendi s'impliquent auprès des associations soutenues grâce au programme Ambassadeurs Create Joy : par du bénévolat de compétences, les ambassadeurs concourent à la réussite des projets.

Dans les différents territoires, les filiales du groupe déploient en parallèle des programmes de solidarité et actions de mécénat.

En 2017, UMG a lancé le programme de solidarité All Together Now. À travers ce programme, UMG encourage les collaborateurs à s'impliquer au profit d'associations et de causes d'intérêt général. Le groupe vise ainsi à amplifier sa contribution dans des domaines tels que l'éducation et la santé, en soutenant notamment des projets ayant trait à la musique et à la culture.

Après l'attaque perpétrée pendant son concert au Manchester Arena le 22 mai 2017, Ariana Grande est retournée dans la ville anglaise pour donner un concert événement, le « One Love Manchester », afin de lever des fonds pour les victimes et leurs familles. De nombreux artistes UMG sont venus soutenir la chanteuse américaine sur scène dont les stars Justin Bieber et Katy Perry. Le concert a ainsi été suivi en direct par des millions de personnes et, entre les collectes de fonds et les donations de Bravado, du label Republic et d'Universal Music Royaume-Uni, UMG a récolté plus de deux millions de dollars.

En Afrique, le groupe soutient de nombreuses manifestations culturelles, ou des initiatives en faveur de la jeunesse que ce soit dans les domaines du sport ou de l'éducation. À Madagascar, par exemple, le groupe Canal+ a financé intégralement la scolarisation de lycéens et étudiants de milieux défavorisés à Antananarivo ainsi, qu'en partie, des équipements sportifs – le groupe a notamment équipé plus de 300 enfants en maillots de foot. Et, toujours dans le domaine du sport et plus particulièrement du foot, au Sénégal a été réitéré le tournoi Foot pour tous durant lequel des enfants ont pu bénéficier de cours de football, donnés par des professionnels. Dans l'optique de rendre le cinéma accessible à tous et fort du succès de la première édition en 2016 (près de 3 000 spectateurs), Canal+ a renouvelé l'événement itinérant de la Fête du cinéma au Bénin en 2017. Ainsi, un mois durant, la caravane Canal+ est allée à la rencontre des populations dans

5 villes béninoises de province, afin de rendre le 7<sup>e</sup> art accessible au plus grand nombre et valoriser le cinéma local et africain. Grâce à des projections en plein air, rendues possibles grâce à un écran géant, le public a pu découvrir une quinzaine d'œuvres, de tous types (films d'animation, documentaires, longs et courts-métrages...) et béninoises pour la plupart.

Gameloft a également participé à plusieurs actions de solidarité dans ses territoires d'implantation. Au Canada, la filiale a fait une dotation à l'événement « Montréal marche pour la santé mentale » et a financé la participation de l'un de ses employés à cette marche annuelle de 3 km, qui vise à sensibiliser à la santé mentale et vaincre les préjugés à l'égard des personnes touchées par la maladie mentale. En Indonésie et au Vietnam, Gameloft soutient activement plusieurs ONG qui œuvrent en faveur de l'éducation des enfants.

### • **Division Stockage d'électricité et solutions**

#### — *Blueindy marche contre le cancer du sein*

Afin d'apporter son soutien aux malades et de soutenir la recherche, Blueindy a rejoint la marche contre le cancer du sein qui se déroulait le 21 octobre dernier à Indianapolis. Le système d'autopartage a participé à la récolte de fonds pour soutenir la cause et l'équipe s'est jointe à la parade de plusieurs milliers de personnes qui a arpenté les rues de la ville.

Afin d'encourager des actions d'insertion et de solidarité, Blue Solutions Films plastiques a contribué à un certain nombre d'actions en 2017 : 27 actions locales (principalement des actions sportives, culturelles, humanitaires et d'aide à la recherche médicale) à hauteur de 7 855 euros. Parmi ces actions, on notera par exemple :

- le soutien financier d'associations culturelles locales comme des bagad ou encore le soutien financier à l'Association jeunesse et entreprises – antenne de Quimper ;
- la participation financière à des événements culturels locaux : Calvalcade de Scaër, Orgues en Cornouaille, etc. ;
- la participation financière à des événements sportifs locaux.

## COLLECTES ET DON

### • **Division Transport et logistique**

#### — *Dons au Congo-Brazzaville*

Environ 2 tonnes de dons constitués essentiellement de vivres, produits ménagers, jouets et vêtements ont été collectés grâce à la participation de près de 70 % des 1 700 collaborateurs de Congo Terminal et de Bolloré Transport & Logistics fin 2016. Les dons collectés ont été remis à des organisations de solidarités en vue de leur redistribution aux plus démunis : Samu social, Action de solidarité international (ONG), Fondation Calissa Ikama (lutte contre le cancer chez l'enfant), centre de traitement ambulatoire de la Croix-Rouge française et Cœur Céleste (orphelinat).

#### — *Mobilisation des équipes de Bolloré Logistics États-Unis suite au passage de l'ouragan Harvey*

À Houston, plusieurs collaborateurs ont été fortement sinistrés suite aux inondations. Les équipes de Bolloré Logistics USA ont très rapidement réagi pour apporter un soutien immédiat dans cette situation d'urgence. Plus de 10 000 dollars ont été collectés et redistribués aux 6 collaborateurs dont les maisons avaient été totalement ravagées suite à l'ouragan.

#### — *Glissement de terrain et inondation au Sierra Leone*

Au Sierra Leone, toutes les équipes de Bolloré Transport & Logistics et de Freetown Terminal se sont fortement mobilisées pour venir en aide aux milliers de personnes sinistrées. Les équipes ont montré une fois de plus toute leur solidarité en collectant sous quarante-huit heures des denrées alimentaires, des vêtements, des médicaments et des produits de première nécessité à distribuer aux victimes.

## MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE

### • **Division Transport et logistique**

#### — *Bolloré Logistics en première ligne pour le soutien logistique des îles Saint-Martin, Saint-Barthélemy et de la Guadeloupe suite au passage de l'ouragan Irma*

Sur les îles Saint-Martin, Saint-Barthélemy et la Guadeloupe, un dispositif de grande envergure a été mis en place pour remédier aux besoins immédiats des populations sinistrées. Bolloré Logistics, l'un des premiers logisticiens implantés dans la zone, était en première ligne. En vingt-quatre heures, les équipes ont organisé l'affrètement de 32 groupes électrogènes en Guadeloupe afin de rétablir un accès minimal à l'électricité pour les populations antillaises impactées en partenariat avec EDF. Dans le même temps, les Banques alimentaires ont permis la centralisation de dons de denrées alimentaires et de premières nécessités. Une première vague de 150 palettes, soit 75 tonnes de denrées avaient déjà été

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

mises à disposition de la population dans les vingt-quatre heures. Pour assurer et coordonner l'acheminement de ces denrées, de nombreux transporteurs, logisticiens et compagnies maritimes ont spontanément proposé des moyens significatifs dont le Groupe Bolloré Transport & Logistics.

### — Les équipes de Bolloré Transport & Logistics au Ghana et au Burkina Faso participent à la construction d'une « école verte »

Des étudiants de la Fondation 21E et de l'Université de Liège (Belgique) se sont engagés dans la construction d'une école au Burkina Faso. Située dans le village de Wemtenga près de Ouagadougou, l'école comportera 3 classes et accueillera une centaine d'enfants dès la rentrée prochaine. La particularité de ce projet réside dans le choix d'un matériau écologique pour construire les murs. Ce sont des briques de terre comprimées faites à base d'argile de carrières et stabilisées à la chaux. Cette technique permet de renforcer la résistance des briques et de valoriser l'architecture en terre crue. Pour aider à la réalisation de ce projet, les équipes de Bolloré Transport & Logistics au Ghana et au Burkina Faso ont transporté gracieusement 20 tonnes de chaux industrielle de Takoradi (Ghana) jusqu'à Wemtenga. L'intervention solidaire du Groupe a permis une économie de 4 500 euros.

#### • Division Communication

Le groupe Havas soutient activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes, mais aussi au travers de mécénat de compétence.

En 2017, 45 agences représentant approximativement 28 % des effectifs du groupe ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : Reporters Sans Frontières, Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration, Canadian Women's Foundation, Justice 61, United Nations Bottom 100. Ce sont 3 885 jours qui ont été consacrés par les agences à la réalisation de 112 campagnes.

Au cours de l'année 2017, l'action du groupe Havas auprès des communautés locales a continué de croître grâce aux initiatives RSE déployées par les agences. Parmi les nombreux exemples :

- Havas Sydney a noué un partenariat avec Fund for Peace et ont ensemble initié un projet global baptisé « The Bottom 100 ». Première initiative du genre, le projet révèle l'histoire personnelle de 100 personnes parmi les plus pauvres de la planète pour lesquelles la vie au quotidien est un défi de tous les instants. Il aura plus de douze mois et plus d'une centaine d'interviews auprès de 22 nationalités sur les 5 continents pour que ce projet aboutisse ;
- Havas Canada a collaboré avec Habitat for Humanity pour s'attaquer au problème de la pénurie de logements dans la ville de Toronto. En modernisant et en repensant leurs stratégies digitales, Havas Canada a su sensibiliser la population et simplifier le processus permettant aux gens de donner de l'argent, des effets personnels ou encore de leur temps. Havas Canada espère ainsi accroître l'engagement de la communauté auprès d'habitat for Humanity ;
- la campagne pro-bono née du partenariat entre BETC Paris et Addict Aide n'est pas seulement l'une des campagnes les plus emblématiques et les plus partagées de l'année passée, elle figure également parmi les campagnes les plus primées au Festival Cannes Lions en 2017. L'activation via Instagram y dépeignant la vie souvent glamour d'un personnage fictif, « Louise Delage » dissimulait en réalité une terrible vérité. En quelques semaines seulement, le compte Instagram de « Louise » a attiré des milliers de followers, et en compte encore 110 000 à ce jour ;
- l'agence Boondoggle s'est associée à l'ONG Wereldsolidariteit pour réaliser une enquête expérimentale sous couverture, dans le cadre de la campagne « Clean Clothes », afin de démontrer les conditions de travail désastreuses régnant dans les usines textiles au Cambodge. En avril 2017, Boondoggle et Wereldsolidariteit se sont vues remettre le Medialaan Fairtime Award qui récompense les campagnes les plus créatives élaborées par des organisations humanitaires et sociales.

Une liste complète des partenariats pro-bono peut être consultée dans la section pro-bono du site Internet de groupe Havas.

### 17.4. POLITIQUE DE MÉCÉNAT

Depuis 1822, le Groupe Bolloré est habité par un principe simple : savoir redonner un peu de ce que nous avons eu la chance de recevoir. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe Bolloré a souhaité harmoniser sa politique mécénat fondée sur la volonté de coordonner des projets d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales en Europe et à l'international. Elle encourage ses filiales et ses salariés à s'impliquer dans les projets de solidarité pour améliorer la situation économique et sociale des jeunes et répondre efficacement à des actions de santé humanitaire. Le Groupe Bolloré verse chaque année plus de

deux millions d'euros à des associations œuvrant principalement dans les domaines de l'éducation et de la santé.

L'engagement solidaire du Groupe Bolloré repose sur quatre principes directeurs :

- **soutenir en priorité la jeunesse.** Cependant, le Groupe demeure toujours sensible à la question de la santé humanitaire et souhaite continuer à agir solidairement auprès des populations locales ;
- **accompagner des projets ayant une portée significative** aussi bien pour les bénéficiaires que pour les organisations soutenues. Chaque projet nouveau ou reconduit est désormais soumis à des critères d'éligibilité ;
- **impliquer les collaborateurs** en leur donnant l'occasion de valoriser leurs compétences et d'apporter leur savoir-faire aux projets soutenus ;
- **apporter un soutien financier, technique et humain efficace** en s'engageant sur des partenariats de long terme et de qualité qui visent l'innovation sociale.

### FAITS MARQUANTS 2017

#### Soutien à la jeunesse et implication collaborateur – Bolloré Transport & Logistics Cameroun

Le 21 septembre 2017, en marge du Marathon Day 2017, 700 collaborateurs des filiales de Bolloré Transport & Logistics se sont attelés à une grande séance d'investissement humain à l'école publique de New-Deido située à Douala, Cameroun. Sous la conduite du Directeur régional Golfe de Guinée, Mohamed Diop, les équipes ont procédé au désherbage, au curage des caniveaux et ont remis en état les infrastructures en travaillant aux côtés des jeunes du quartier. Initiée par le top management, cette action témoigne de l'engagement pris par le Groupe Bolloré en matière de responsabilité sociétale.

700 collaborateurs ont été mobilisés à cette occasion.

• Résultats du projet :

- remise en état des infrastructures de l'école : reconstruction des escaliers, travaux de peinture,...
- nettoyage de l'école et du quartier de New-Deido ;
- don de fournitures scolaires et de matériel de nettoyage ;
- travail main dans la main avec les jeunes du quartier ;
- investissement du top management.

#### Soutien à la jeunesse – Bolloré Logistics India

En Inde, plusieurs millions d'enfants vivent dans une extrême pauvreté, rien qu'à Delhi, plus de 150 000 enfants vivent dans la rue. Afin de remédier à cette situation, Bolloré Logistics India s'engage aux côtés de l'association TARA afin d'assurer un changement durable dans l'enfance, mais aussi dans le futur, de ces jeunes en difficulté. L'ONG accueille aujourd'hui 60 jeunes âgés de 2 à 22 ans au sein de ses 4 foyers. En apportant un soutien financier au foyer TARA Tots, Bolloré Logistics India pose la première pierre à l'édifice de toute une vie.

#### Mobilisation générale des collaborateurs Bolloré Transport & Logistics et Freetown Terminal après la catastrophe au Sierra Leone

En août 2017, au Sierra Leone, 25 collaborateurs se sont mobilisés pour venir en aide aux milliers de personnes sinistrées. La motivation des équipes Bolloré était d'autant plus grande que 3 collaborateurs furent directement victimes des glissements de terrains. Les équipes ont montré une fois de plus toute leur solidarité en collectant sous quarante-huit heures des denrées alimentaires, des vêtements, des médicaments et des produits de première nécessité à distribuer aux victimes, soit plus de 10 000 euros de donations. À cela s'ajoute l'aide financière apportée par Freetown Terminal et l'ensemble du Groupe Bolloré, soit près de 55 000 euros.

### 17.5. AUTRES INDICATEURS RÉGLEMENTAIRES ET CONCORDANCE

#### 17.5.1. REPORTING SOCIAL

##### 17.5.1.1. Note méthodologique

##### Référentiel

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le référentiel interne élaboré par le Groupe Bolloré, le protocole de reporting des données sociales. Ce dernier est mis à jour annuellement et permet l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du Groupe. Il a été diffusé à l'ensemble des acteurs concernés par le reporting social.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

### Organisation

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des rémunérations et systèmes d'information ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux des divisions;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des fichiers de collecte sur son périmètre; il fait l'interface entre le niveau local et le niveau central pour son périmètre de responsabilités en cas de difficultés pour la remontée des données ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de compléter les fichiers de collecte en respectant le protocole de reporting.

### Période de collecte et périmètre

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées en 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, dès lors que la société comporte des effectifs.

Au dernier trimestre 2017, une revue des définitions des protocoles de Bolloré et de Vivendi a été réalisée afin d'identifier les indicateurs communs et d'apporter les modifications de définition en cas de besoin pour permettre une agrégation de nos données communes.

Les données sont publiées sous format consolidé pour 2017 et intègrent les données de Vivendi. Certains indicateurs sont détaillés par activité.

### Note méthodologique

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bolloré compte 81 420 collaborateurs répartis sur deux périmètres :

- le périmètre Bolloré qui compte un effectif de 39 677 employés;
- le périmètre Vivendi qui compte un effectif de 41 743 employés.

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés :

- au niveau du périmètre Bolloré grâce au logiciel spécifique de reporting Bolloré (NRE) présenté ci-après (100 % du périmètre est couvert);
- au niveau du périmètre Vivendi : les indicateurs ont été collectés et consolidés grâce au logiciel spécifique de reporting Vivendi « SIRIS » (100 % du périmètre est couvert hors Havas);
- au niveau Havas : la collecte est réalisée dans l'outil ENABLON. Les effectifs décrits dans le chapitre sont basés sur un échantillon de 18 966 salariés, soit 97 % des effectifs reportés au niveau consolidation/reporting. Ces écarts sont liés aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences du groupe.

### Les indicateurs

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année.

Les thèmes abordés dans notre collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, l'absentéisme, les relations professionnelles, l'organisation du temps de travail, l'insertion professionnelle et le handicap ainsi que la rémunération.

Pour certains indicateurs, l'intégralité du périmètre n'a pas toujours pu être pris en compte. Dans ce cas, une mention particulière est précisée.

Concernant l'indicateur absentéisme, Vivendi ne comptabilise pas les absences de 90 jours ou plus.

### Les formulaires de collecte

Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement en central à partir de la base de données de la précédente campagne :

- un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure;
- un fichier prédéfini pour la collecte de l'année.

Les formulaires sont préremplis en fonction du type de pilotage :

- interne (sociétés françaises dont la paie est gérée en central). Les données individuelles des salariés sont préremplies en totalité et doivent être contrôlées;
- externe (sociétés dont la paie n'est pas gérée en central). Les fichiers de collecte ne sont pas préremplis, les données doivent être saisies et contrôlées.

### Contrôle et validation

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des rémunérations et systèmes d'information des ressources humaines du Groupe a mis en place :

- un guide utilisateur et des aides interactives;
- une hotline qui assure un support auprès des correspondants.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting;
- s'assurer de la fiabilité des données par validation à deux niveaux (division et local).

Afin d'assurer la cohérence des données saisies dans l'outil de reporting, l'ensemble des étapes de validation sont chaînées les unes aux autres.

Les données saisies font l'objet d'un contrôle d'intégrité, permettant de détecter les incohérences des données d'un même salarié.

L'outil de reporting réalise également, et ce, à chaque validation d'étape, une détection des erreurs ainsi qu'un contrôle d'exhaustivité.

En cas de variation d'effectifs sur un périmètre, la Direction des rémunérations et systèmes d'information des ressources humaines du Groupe demande aux correspondants une justification.

### 17.5.1.2. Données sociales

#### Effectifs au 31 décembre 2017

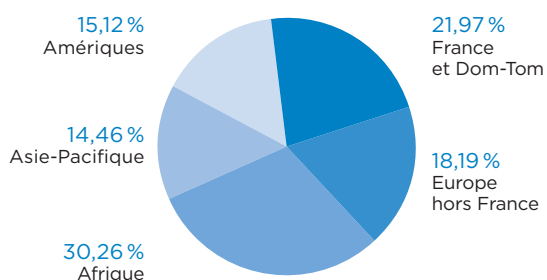
#### Effectifs par activité et zone géographique

	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Asie- Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	5 006	1 523	23 014	5 011	1 064	35 618
Logistique pétrolière	968	89	0	0	0	1 057
Communication (Vivendi, médias, télécoms) <sup>(1)</sup>	9 902	12 907	1 626	6 721	10 961	42 117
Stockage d'électricité et solutions	1 711	290	0	39	286	2 326
Autres (actifs agricoles, holdings)	300	2	0	0	0	302
<b>TOTAL</b>	<b>17 887</b>	<b>14 811</b>	<b>24 640</b>	<b>11 771</b>	<b>12 311</b>	<b>81 420</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>21,97</b>	<b>18,19</b>	<b>30,26</b>	<b>14,46</b>	<b>15,12</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 135.

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### Répartition des effectifs par zone géographique



### Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	25 713	9 905	35 618
Logistique pétrolière	733	324	1 057
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(1)</sup>	21 899	20 218	42 117
Stockage d'électricité et solutions	1 880	446	2 326
Autres (actifs agricoles, holdings)	167	135	302
<b>TOTAL</b>	<b>50 392</b>	<b>31 028</b>	<b>81 420</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>61,89</b>	<b>38,11</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 135.

### Effectifs par type de contrat

	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	32 389	3 229	35 618
Logistique pétrolière	1 003	54	1 057
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(2)</sup>	19 852	3 299	23 151
Stockage d'électricité et solutions	2 272	54	2 326
Autres (actifs agricoles, holdings)	289	13	302
<b>TOTAL</b>	<b>55 805</b>	<b>6 649</b>	<b>62 454</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>89,35</b>	<b>10,65</b>	<b>100,00</b>

(2) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.

### Répartition des effectifs par genre <sup>(1)</sup>



### Répartition des effectifs par type de contrat <sup>(2)</sup>



## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### Effectifs par catégorie

	Cadres	Non-cadres	Total
Transport et logistique	5 366	30 252	35 618
Logistique pétrolière	154	903	1 057
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(1)</sup>	9 555	13 596	23 151
Stockage d'électricité et solutions	641	1 685	2 326
Autres	197	105	302
<b>TOTAL</b>	<b>15 913</b>	<b>46 541</b>	<b>62 454</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>25,48</b>	<b>74,52</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.

### Effectifs par âge

	Moins de 25 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 44 ans	De 45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Transport et logistique	830	10 309	12 213	8 461	3 805	35 618
Logistique pétrolière	22	141	271	354	269	1 057
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(1)</sup>	2 232	10 063	6 124	3 576	1 156	23 151
Stockage d'électricité et solutions	63	637	737	610	279	2 326
Autres	7	82	97	64	52	302
<b>TOTAL</b>	<b>3 154</b>	<b>21 232</b>	<b>19 442</b>	<b>13 065</b>	<b>5 561</b>	<b>62 454</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>5,05</b>	<b>34,00</b>	<b>31,13</b>	<b>20,92</b>	<b>8,90</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.

### Recrutements et départs

En 2017, le Groupe Bolloré a procédé à 10 665 recrutements<sup>(1)</sup>, dont 57,7 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée. Les recrutements internes, considérés comme des mutations, ne sont pas pris en compte. Un salarié ayant eu plusieurs contrats sur l'année n'est comptabilisé qu'une fois.

Embauches	Effectif	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	6 154	57,70
Contrat à durée déterminée (CDD)	4 511	42,30
<b>TOTAL</b>	<b>10 665</b>	<b>100,00</b>

En 2017, le nombre total des départs s'élève à 11 286<sup>(1)</sup>. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs. Les salariés ayant terminé plusieurs contrats ne sont comptabilisés qu'une seule fois.

Départs	Effectif	%
Démission	5 404	47,88
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	2 169	19,22
Licenciement économique	630	5,58
Licenciement non économique	1 348	11,94
Retraite	683	6,05
Autres	1 052	9,32
<b>TOTAL</b>	<b>11 286</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.



## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### Formations

Au sein du Groupe Bolloré, 33 890 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2017.

#### Effectifs formés

	Total	%
Transport et logistique	17 294	51,03
Logistique pétrolière	636	1,88
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(1)</sup>	14 468	42,69
Stockage d'électricité et solutions	1 432	4,23
Autres (actifs agricoles, holdings)	60	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>33 890</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.

Au total, 677 955 heures de formation ont été dispensées.

#### Heures de formation

	Total	%
Transport et logistique	408 760	60,29
Logistique pétrolière	15 749	2,32
Communication (médias, télécoms, Vivendi) <sup>(1)</sup>	219 075	32,31
Stockage d'électricité et solutions	31 854	4,70
Autres (actifs agricoles, holdings)	2 517	0,37
<b>TOTAL</b>	<b>677 955</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif couvert hors groupe Havas.

### Indicateurs sociaux<sup>(1)</sup>

	2017	Effectif Groupe (en %)
<b>Effectifs par type de contrat</b>		
Effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	55 805	89,35
Effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	6 649	10,65
<b>Effectifs par genre</b>		
Effectif hommes	50 392	67,45
Effectif femmes	31 028	32,55
<b>Effectifs par âge</b>		
Salariés de moins de 25 ans	3 154	5,05
Salariés de 25 à 34 ans	21 232	34,00
Salariés de 35 à 44 ans	19 442	31,13
Salariés de 45 à 54 ans	13 065	20,92
Salariés de 55 ans et plus	5 561	8,90
<b>Embauches</b>		
Nombre d'embauches	10 665	-
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	6 154	57,70
<b>Départs</b>		
Nombre de départs	11 286	-
Dont nombre de licenciements économiques	630	-
Dont nombre de licenciements individuels	1 348	-

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

	2017	Effectif Groupe (en %)
<b>Formation professionnelle</b>		
Nombre de salariés ayant bénéficié d'actions de formation	33 890	-
Nombre d'heures de formation dispensées	677 955	-
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	20	-
<b>Absentéisme</b>		
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	32 764	-
Nombre total de journées d'absence (*dont Vivendi)	475 292 (*145 700)	-
Dont maladie	280 679 (*86 499)	-
Dont maternité/paternité	91 694 (*38 043)	-
Dont accident du travail et de trajet	19 487 (*1 940)	-
Dont maladie professionnelle	1 093 (*31)	-
Dont autres	82 337 (*191 987)	-
<b>Relations professionnelles et bilan des accords collectifs (France)</b>		
Nombre d'accords collectifs signés	195	-
Dont accords relatifs aux rémunérations	41	-
Dont accords relatifs à la santé et à la sécurité	19	-
Dont accords relatifs aux conditions de travail	24	-
Dont accords relatifs au dialogue social	14	-
Dont accords relatifs à l'épargne salariale	88	-
Dont accords portant sur un autre thème	9	-
<b>Organisation du temps de travail</b>		
Effectif à temps plein	60 992	97,65
Effectif à temps partiel	1 462	2,34
<b>Évolution de carrière</b>		
Nombre de contrats à durée déterminée transformés en contrat à durée indéterminée	1 866	
<b>Insertion professionnelle et handicap</b>		
Nombre de personnes en situation de handicap	433	0,69
<b>Rémunérations en euros<sup>(2)</sup></b>		
Rémunération brute totale	364 810 969	-
Frais de personnel	551 205 659	-
Montant versé au titre de la participation	3 556 105	-
Montant versé au titre de l'intéressement	8 436 629	-
<b>Œuvres sociales<sup>(2)</sup></b>		
Budget pour les œuvres sociales et culturelles et fonctionnement	5 428 989	-

\* Données Vivendi excluant les absences de 90 jours et plus.

(1) Périmètre Groupe Bolloré hors Havas (sauf pour les effectifs par genre).

(2) Périmètre Bolloré France, hors Vivendi.

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### Indicateurs de Havas

	2017	Périmètre couvert (en %)
<b>Effectifs salariés</b>		
Effectif au 31 décembre reporté par la consolidation Havas	19 535	–
% effectif sous contrat à durée indéterminée (CDI)	92	96
% effectif hommes	44	82
% effectif femmes	56	82
<b>Embauches et départs</b>		
Nombre total d'embauches	5 975	92
Dont nombre d'embauches en CDI	4 314	92
Nombre total de départs	7 205	92
Dont nombre de licenciements (économiques et non économiques)	1 614	92
<b>Organisation du temps de travail, absentéisme</b>		
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	9 825	92
Pourcentage total de jours d'absence ouvrés pour maladie	45	91
Pourcentage total de jours d'absence ouvrés pour congés maternité/paternité	43	91
<b>Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité</b>		
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	59	93
Nombre de jours ouvrés perdus pour accident du travail	1004	91
<b>Formation</b>		
Nombre de participants aux actions de formation	9 466	90
% effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	55	90
Nombre total d'heures de formation délivrées	129 195	89
Nombre moyen d'heures de formation par participant	14	89

### 17.5.2. REPORTING ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

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 de l'IFRS, de l'ISO 26000 et du Global Reporting Initiative (GRI). 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 vérification des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le document de référence présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Il est complété par le rapport RSE qui regroupe les informations concernant les actions RSE des divisions.

Suite à la vérification réalisée en 2014 par les Commissaires aux comptes sur les informations extra-financières, le référentiel d'indicateurs et certaines définitions ont été précisés. Les indicateurs ont été déployés à l'international.

Les Commissaires aux comptes ont vérifié que les axes d'amélioration définis en 2014 avaient été pris en compte pour la collecte des données 2015, 2016 et 2017. Ils ont fourni, comme pour l'exercice précédent, une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des 42 indicateurs demandés par la loi Grenelle II et émis un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils ont spécifiquement audités.

#### Périmètre de reporting

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opé-

rationnelles) arrêté au 31 décembre 2016. Pour l'année 2017, le périmètre de reporting comprend les sociétés qui ont :

- un effectif supérieur ou égal à 20 personnes et/ou ;
- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 millions d'euros et ;
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre)<sup>(1)</sup>.

Le Groupe Bolloré a mis en place un logiciel spécialisé en reporting de développement durable permettant une collecte décentralisée et une consolidation centralisée des indicateurs extra-financiers. Les sociétés des divisions de Transport et logistique et de Stockage d'électricité et solutions ainsi que Bolloré SA ont déployé le même outil dans toutes les entités. Havas et Vivendi ont déployé leurs propres logiciels spécialisés.

La consolidation des données se fait en central par l'équipe RSE Groupe.

#### Méthodologie de reporting

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

- protocole de reporting : ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilité respectives des administrateurs, valideurs de rang un et deux et des contributeurs ainsi que l'organisation de la campagne. Il est diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début de la campagne. Il est également archivé et mis à disposition de tous dans l'outil de reporting ;
- indicateurs et référentiels : une batterie d'indicateurs a été définie couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en quatre thèmes : santé et sécurité, environnement, éthique et informations sociétales. Les indicateurs ont été mis à disposition de tous lors de l'envoi du protocole de reporting. L'ensemble des indicateurs se réfère à la loi NRE, à la loi Grenelle II, au GRI et aux besoins spécifiques des activités du Groupe ;
- questionnaire de reporting et contrôles de cohérence : le questionnaire de reporting est divisé en six parties liées les unes aux autres :
  - structure de l'entité,

(1) Des ajustements de périmètre peuvent être réalisés par les divisions (exclusion de sociétés en raison de fermeture en cours d'année, de données non disponibles ou de l'inclusion de sociétés en dessous des seuils.).

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

- partager une même éthique des affaires,
  - garantir la sécurité et l'employabilité des collaborateurs,
  - maîtriser et réduire les risques,
  - optimiser les produits et services,
  - s'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.
- Des tests de cohérences ont été mis en place afin de répondre aux demandes des Commissaires aux comptes dans l'optique d'améliorer la fiabilité du reporting ;
- période de collecte : les données sont collectées pour l'année (soit du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre). La période collecte des données se déroule du 1<sup>er</sup> janvier au 31 janvier N+1. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites.

### Calcul des émissions de GES

Pour les scopes 1 et 2, les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le document sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles de Havas et de Vivendi. La méthode de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015. À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émissions français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES

liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, c'est celui du pays limitrophe le plus élevé qui a été retenu.

Pour le scope 3, le Groupe a identifié les postes d'émissions les plus importants. Pour les émissions liées au transport de marchandises, le périmètre géographique retenu est l'Europe. Satisfaisant à son obligation d'affichage et d'informations auprès de ses clients, le Groupe Bolloré a intégré les émissions à ses outils SI. Une donnée précise n'est pas disponible pour l'année 2017. Le Groupe publiera cette donnée en 2018 si le problème lié au logiciel est résolu. Les données concernant les déplacements des collaborateurs concernent les données liées aux déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de plus de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, il est impossible de lister tous les trajets effectués, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base Ademe. Cette décision est due au fait que 53 % des trajets sont effectués par des collaborateurs des entités d'Afrique de l'Ouest.

### 17.5.2.1 Tableau d'indicateurs environnementaux et sociétaux

#### Consommations d'eau et d'énergie <sup>(1)</sup>

	Unité de mesure	Données 2017	Données 2016	Données 2015	% de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur
<b>Consommation d'eau</b>					
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	1 731 283	2 003 499	2 488 925	100
<b>Consommation d'énergie</b>					
Électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) <sup>(3)</sup>	MWh	383 441	276 768	270 961	98
Chauffage urbain <sup>(4)</sup>	MWh	8 010	987	1 643	100
Fioul domestique consommé <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	1 096	690	985	100
Quantité de gaz naturel consommée <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	2 941 555	2 287 885	2 236 223	100
Quantité de gazole (groupes électrogènes...) consommée <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	9 745	15 328	58 088	100
Quantité d'essence (groupes électrogènes...) consommée <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	17	8	15	100
Quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises et/ou de personnes <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	10 570	27 792	11 274	100
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	41 927	35 201	70 661	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	-	2	37	0
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	5 085	8 160	20 352	100
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de personnes <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	1 909	1 373	4 393	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de personnes <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	56	-	93	100
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	28 123	23 795	29 616	100
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par les engins de manutention <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	2 364	320	1 079	100
Quantité de gaz naturel consommée par les engins de manutention <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	1 950	1	0	100
Consommation d'électricité des véhicules Autolib/Blueely/Bluecub <sup>(5)</sup>	MWh	29 029	32 421	15 077	100

(1) Les données comprennent les consommations du Groupe Bolloré, Vivendi et Havas. Elles présentent les données de consommations brutes collectées auprès des entités interrogées.

Les entités de Vivendi ne sont intégrées que depuis 2017, ce qui explique certaines hausses de consommation.

(2) Pourcentage de l'effectif des entités interrogées dans le cadre du reporting Bolloré.

(3) Pourcentage de l'effectif des entités interrogées dans le cadre des reporting Bolloré, Vivendi et Havas concernées par l'indicateur.

(4) Pourcentage de l'effectif des entités interrogées dans le cadre des reporting Bolloré et Vivendi concernées par l'indicateur.

(5) Sur les entités de Blue Solutions.

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

Tableau des investissements et dépenses environnementaux <sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	Année 2015		Année 2016		Année 2017	
	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transport et logistique	5 951	4 054	3 125	5 668	1 842	3 213
Logistique pétrolière	2 539	3 370	5 904	3 454	1 709	4 282
Stockage d'électricité et solutions	490	862	2 166	746	1 014	875
Autres <sup>(2)</sup>	200	21	–	1 070	–	82
<b>TOTAL</b>	<b>9 180</b>	<b>8 306</b>	<b>11 194</b>	<b>10 938</b>	<b>4 565</b>	<b>8 452</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les dépenses environnementales des groupes Havas et Vivendi.

(2) Actifs agricoles, holding.

Tableaux des installations classées pour l'environnement (ICPE)

	Année 2015				Année 2016				Année 2017			
	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales
Transport et logistique	5	6	4	1	5	7	2	3	19	8	1	0
Logistique pétrolière	115	18	52	1	111	19	2	0	106	19	38	0
Communication <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stockage d'électricité et solutions	1	3	1	0	1	3	0	0	0	3	1	0
Autres <sup>(2)</sup>	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>27</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>119</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>127</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>0</b>

(1) Cela recouvre uniquement les données d'Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

Actions sociétales soutenues <sup>(1)</sup>

	Nombre total de projets soutenus au cours de l'année de reporting		
	2015	2016	2017
Transport et logistique	543	275	301
Logistique pétrolière	8	1	1
Stockage d'électricité et solutions	50	182	121
Autres <sup>(2)</sup>	16	0	0
Fondation de la 2 <sup>e</sup> chance <sup>(3)</sup>	418	357	370
<b>TOTAL</b>	<b>1 035</b>	<b>815</b>	<b>793</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les actions sociétales des groupes Havas et Vivendi.

(2) Données sociétales de la holding, hors projets Earthtalent.

(3) Ce chiffre concerne les coups de pouce (soutien direct aux projets) pris en charge par les partenaires publics ou privés de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance. Le Groupe Bolloré prend en charge directement les coûts de fonctionnement du siège de la Fondation.



## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

Tableau de concordance Grenelle II

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2017	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
<b>Informations sociales</b>					
Effectif total et répartition par sexe, âge, zone géographique	G4-LA1	6.4.3		Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Embauches et licenciements	G4-LA1 (taux de rotation du personnel)	6.4.3		Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.2.1 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Rémunérations et leurs évolutions	G4-EC1 G4-EC5	6.8.1 6.8.2		Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.3.1 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.5.1 « Reporting social »	France
Organisation du temps de travail	–	6.4.1 6.4.2		Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Absentéisme	G4-LA6	6.4.6		Voir 17.5.1 « Reporting social »	
Organisation du dialogue social (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)	G4-HR4	6.4.5	# 3	Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Bilan des accords collectifs	Aspect liberté syndicale et droit de négociation G4-HR4	6.4.5	# 3	Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.5.1 « Reporting social »	France
Conditions de santé et de sécurité	G4-LA5 à G4-LA8	6.4.6 6.4.8	# 4-5	Voir 17.3.1.3 « Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Accidents du travail	G4-LA6 G4-LA7 (maladies professionnelles)	6.4.6 6.4.8	# 4-5	Voir 17.3.1.3 « Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités »	France
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8	6.4.6	# 4-5	Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.5.1 « Reporting social »	France
Politiques mises en œuvre en matière de formation	G4-L A10	6.4.7 6.8.5		Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.2.2 « Développer les compétences de nos collaborateurs » Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Nombre total d'heures de formation	G4-LA9	6.4.7		Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.2.2 « Développer les compétences de nos collaborateurs » Voir 17.5.1 « Reporting social »	France

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2017	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	G4-LA13	6.3.5 6.4.3 6.6.6 7.3.1		Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4-LA12	6.3.7 6.3.10 6.4.3		Voir 17.5.1 « Reporting social »	France
Politique de lutte contre la discrimination	G4-HR3	6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3		Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.2.1 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective	G4-HR4	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.8 6.3.10 6.4.5 6.6.6	# 3	Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.5.1 « Reporting social »	Groupe
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	G4-HR3	6.3.10	# 6	Voir 17.3.2 « Les femmes et les hommes : première force de l'entreprise » Voir 17.3.2.1 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs »	Groupe
Élimination du travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.10 6.6.6	# 4-5	Voir 17.3.1 « Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités »	Groupe
Abolition effective du travail des enfants	G4-HR5	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7 6.3.10 6.6.6 6.8.4	# 4-5	Voir 17.3.1 « Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités »	Groupe
<b>Informations environnementales</b>					
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-DMA Catégorie environnement	6.5.1 6.5.2		Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir 17.5.2 « Reporting environnemental et sociétal » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Catégorie environnement	6.5.1 6.5.2	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir 17.5.2 « Reporting environnemental et sociétal »	Groupe
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et de pollution	G4-EN20 à G4-EN28 G4-SO1 et G4-SO2	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Montant des provisions et garanties pour risque 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)	G4-EC2	6.5.5		Voir note 10, tableau « Provisions et litiges »	

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2017	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir 17.5.2 « Reporting environnemental et sociétal » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	G4-EN22 G4-EN26 G4-EN8 à G4-EN10	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir 17.6.2 « Reporting environnemental et sociétal » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1 G4-EN2	6.5.4		Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Consommations d'énergies et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN3 à G4-EN7	6.5.4 6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Utilisation des sols			# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir chapitre 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Groupe
Rejets de gaz à effet de serre (art. 75 Grenelle II)	G4-EN15 à G4-EN21	6.5.3 6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale » Voir 17.5.2 « Reporting environnemental et sociétal »	France
Adaptation aux conséquences du changement climatique	G4-EC2 G4-EN6 G4-EN7 G4-EN15 à G4-EN20 G4-EN27	6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.3.3 « Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux » Voir 17.3.3.2 « Être un acteur engagé de la transition énergétique dans l'exercice de nos activités »	Groupe
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11 à G4-EN14 G4-EN26	6.5.6	# 7-8-9	Voir 17.3.3.3 « Maîtriser notre empreinte environnementale »	Bolloré Logistics Bolloré SA (vignes)
<b>Informations sociétales</b>					
Impact territorial, économique et social en matière d'emplois et de développement régional	G4-EC8	6.8.5		Voir 17.3.4 « Agir pour le développement des territoires » Voir 17.3.4.1 « Contribuer et promouvoir l'emploi local » Voir 17.3.4.2 « Investir dans l'économie locale »	Groupe
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	G4-HR8	6.3.4 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7 6.8.3		Voir 17.3.4 « Agir pour le développement des territoires » Voir 17.3.4.1 « Contribuer et promouvoir l'emploi local » Voir 17.3.4.2 « Investir dans l'économie locale »	

## 17. Responsabilité sociétale et environnementale du Groupe Bolloré

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2017	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-S01 Principe implication des parties prenantes	6.3.9 6.5.1 6.5.2 6.5.3 6.8		Voir 17.1.1.2 « Cartographie des parties prenantes »	Groupe
Actions de partenariat ou de mécénat	G4-EC1	6.8.9		Voir 17.4 « Politique de mécénat »	Groupe
Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	G4-EC9	6.4.3 6.6.6 6.8.1 6.8.2 6.8.7	# 1-2	Voir 17.3.1 « Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités »	Groupe
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et de leur responsabilité sociale et environnementale	G4-S09	6.3.5 6.6.1 6.6.2 6.6.6 6.8.14 6.8.2 7.3.1	# 1-2	Voir 17.3.1 « Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités » Voir 17.3.1.1 « Instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite de nos affaires »	Groupe
Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-S03 à G4-50	6.6.3	# 10	Voir 17.3.1 « Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités » Voir 17.3.1.1 « Instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite de nos affaires »	Groupe
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	G4-PR1 à G4-PR4	6.7.4		Voir 17.2.3 « Règlement général sur la protection des données personnelles » Voir partie 4, tableau des risques industriels et liés à l'environnement	Le Groupe n'a pas de produits ou de services en lien direct avec le consommateur, à l'exception des activités de transport de personnes.
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	G4-EN34 G4-LA16 G4-HR3 G4-HR8 G4-HR12 G4-S011	6.3.6	# 1-2	Voir 17.3.1.2 « Promouvoir les droits humains dans nos activités »	Groupe
<b>Économie circulaire</b>					
Actions engagées contre le gaspillage alimentaire					Le Groupe étant donné ses activités peut s'engager dans la lutte contre le gaspillage alimentaire à travers des campagnes de sensibilisation qu'il pourrait être amené à réaliser. En revanche ses impacts sur ce sujet liés à son fonctionnement interne sont minimes.

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.6. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS

#### 17.6.1. DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 1<sup>er</sup> juin 2017 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des salariés et des 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.

#### 17.6.2. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

##### 17.6.2.1. Options de souscription d'actions consenties par la société Bolloré

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

##### 17.6.2.2. Options de souscription d'actions consenties par des sociétés liées

Néant.

### 17.7. ACTIONS GRATUITES

#### 17.7.1. DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

L'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016 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 5 % du capital.

Cette autorisation a été utilisée partiellement par le Conseil d'administration en séance des 1<sup>er</sup> septembre 2016 et 23 mars 2017.

#### 17.7.2. ACTIONS GRATUITES

##### 17.7.2.1. Actions gratuites attribuées par la société Bolloré

[Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016](#)

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées (valeur unitaire : 2,97 euros)	4 131 200
Dates d'attribution	1 <sup>er</sup> septembre 2016
Période d'acquisition (3 ans)	2 septembre 2019
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	136
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	89 600
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2017	4 041 600

[Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 23 mars 2017, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016](#)

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées (valeur unitaire : 3,33 euros)	1 610 000
Dates d'attribution	23 mars 2017
Période d'acquisition (3 ans)	23 mars 2020
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	11
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2017	1 610 000

##### 17.7.2.2. Actions gratuites Bolloré acquises durant l'exercice

Aucune acquisition d'actions gratuites n'est intervenue au cours de l'exercice.

##### 17.7.2.3. Actions gratuites et actions de performance attribuées par des sociétés liées

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-197-5, nous portons à votre connaissance les attributions d'actions gratuites et d'actions de performance consenties par les sociétés contrôlées majoritairement directement ou indirectement par Bolloré.

[Blue Solutions \(Conseil d'administration du 7 janvier 2014 sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013\)](#)

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions attribuées : 378 000	364 500	13 500
Date d'attribution	8 janvier 2014	7 avril 2014
Période d'acquisition (4 ans)	8 janvier 2018	7 avril 2018
Période de conservation (2 ans)	8 janvier 2020	7 avril 2020
Nombre de bénéficiaires	73	2
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	53 250	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2017	311 250	13 500

### 17.8. PARTICIPATION, STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES DIRIGEANTS

#### 17.8.1. PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2017 environ 0,39 % du capital de la société et détiennent environ 0,35 % des droits de vote.

#### 17.8.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.



## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.8.3. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

#### Conseil d'administration de Bolloré du 1<sup>er</sup> septembre 2016 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 3 juin 2016

Attribution le 1<sup>er</sup> septembre 2016  
Période d'acquisition : 3 ans (2 septembre 2019)  
Période de conservation : NA

Bolloré	Actions gratuites
Gilles Alix	320 000
Cédric de Bailliencourt	80 000
Marie Bolloré	64 000
Sébastien Bolloré	64 000

#### Conseil d'administration de Bolloré du 23 mars 2017 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 3 juin 2016

Attribution le 23 mars 2017  
Période d'acquisition : 3 ans (23 mars 2020)  
Période de conservation : NA

Bolloré	Actions gratuites
Gilles Alix	280 000
Yannick Bolloré	280 000
Cédric de Bailliencourt	70 000
Marie Bolloré	70 000
Sébastien Bolloré	70 000

### 17.8.4. ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE AUX DIRIGEANTS SOCIAUX

#### Conseil d'administration de Bolloré du 1<sup>er</sup> septembre 2016 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 3 juin 2016

Attribution le 1<sup>er</sup> septembre 2016  
Période d'acquisition : 3 ans (2 septembre 2019)  
Période de conservation : NA

Bolloré	Actions de performance
Vincent Bolloré	320 000
Cyrille Bolloré	320 000

Le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, que l'acquisition des actions de performance par les mandataires sociaux est soumise à des conditions de performance, telles que définies par le Comité des nominations et des rémunérations.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2019, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2016 à 2018 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 1,8 milliard d'euros à périmètre constant (le Résultat Opérationnel Cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 1,8 milliard d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 1,8 milliard d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,8 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,4 milliard d'euros.

Toute sortie du périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale du Groupe Bolloré résultant d'opérations de cession d'une entité ou d'un groupe d'entités dont le chiffre d'affaires (consolidé en cas de Groupe) excède 100 millions d'euros conduira à impacter le niveau de Résultat Opérationnel Cible dans les conditions suivantes : le Résultat Opérationnel Cible sera diminué d'un montant égal à celui du résultat opérationnel de l'entité sortante au titre de l'année précédant la radiation dans le périmètre de consolidation affecté d'un coefficient multiplicateur correspondant au nombre d'années restant à courir de l'année de sortie du périmètre de consolidation à l'année 2018 incluse.

#### Conseil d'administration de Bolloré du 23 mars 2017 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 3 juin 2016

Attribution le 1<sup>er</sup> septembre 2016  
Période d'acquisition : 3 ans (23 mars 2020)  
Période de conservation : NA

Bolloré	Actions de performance
Vincent Bolloré	280 000
Cyrille Bolloré	280 000

Le Conseil a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, que l'acquisition des actions de performance par les mandataires sociaux est soumise à des conditions de performance, telles que définies par le Comité des nominations et des rémunérations.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2020, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2017 à 2019 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant (le Résultat Opérationnel Cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,7 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,3 milliard d'euros.

## 17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré

### 17.9. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DÉCLARÉES PAR LES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

En 2017, les opérations qui ont été déclarées au titre de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier 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
Martine Studer	28 juin 2017	Dividende en actions	1 686	3,5700	6 019,02	2017DD491893
Orfim <sup>(2)</sup>	28 juin 2017	Dividende en actions	1 679 913	3,5700	5 997 289,41	2017DD491797
Alexandre Picciotto	28 juin 2017	Dividende en actions	1 728	3,5700	6 168,96	2017DD491799
Olivier Roussel	28 juin 2017	Dividende en actions	2 182	3,5700	7 789,74	2017DD492094
Vincent Bolloré	20 septembre 2017	Cession	1 000 000	4,2069	4 206 900,00	2017DD511498
Vincent Bolloré	21 septembre 2017	Cession	1 000 000	4,2450	4 245 000,00	2017DD511502
Cédric de Bailliencourt	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	6 665	3,4900	23 260,85	2017DD513431
Chantal Bolloré	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	11 843	3,4900	41 332,07	2017DD513432
Yannick Bolloré	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	2 631	3,4900	9 182,19	2017DD513407
Martine Studer	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	1 251	3,4900	4 365,99	2017DD513113
Orfim <sup>(2)</sup>	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	874 625	3,4900	3 052 441,25	2017DD513157
Alexandre Picciotto	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	900	3,4900	3 141,00	2017DD513155
Olivier Roussel	5 octobre 2017	Acompte sur dividende en actions	1 137	3,4900	3 968,13	2017DD513536
Vincent Bolloré	23 novembre 2017	Cession	1 000 000	4,4049	4 404 900,00	2017DD528623
Yannick Bolloré	24 novembre 2017	Cession	100 000	4,4463	444 630,00	2017DD528965
Omnium Bolloré <sup>(1)</sup>	20 décembre 2017	Acquisition	8	4,5370	36,30	2017DD531420

(1) Société contrôlée par Vincent Bolloré.

(2) Personne morale liée à Alexandre Picciotto, administrateur.

### 17.10. 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 0,23 %.

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

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup> et membre du réseau Deloitte de l'un des Commissaires aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

## RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

## INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

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

## RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin II » (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre décembre 2017 et avril 2018 pour une durée d'environ huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon les normes professionnelles applicables en France et concernant l'avis motivé sur la sincérité à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

## I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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

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

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

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

### CONCLUSION

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

## II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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

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

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

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## Rapport de l'organisme tiers indépendant

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 49 % des effectifs et entre 11 % et 95 % des informations quantitatives environnementales.

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

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

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

### CONCLUSION

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

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

L'organisme tiers indépendant

Deloitte & Associés  
Jean Paul Séguret  
Associé

(3) **Informations quantitatives sociales** : effectifs au 31 décembre ; répartition par zone géographique et par type de contrat ; nombre d'embauches ; nombre total de départs ; nombre de licenciements ; nombre total de jours d'absence ; nombre d'accidents du travail ; taux de fréquence ; taux de gravité ; nombre d'employés formés ; nombre d'heures de formation.

**Informations quantitatives environnementales** : quantité totale de déchets dangereux évacués ; quantité totale de déchets non dangereux évacués ; consommation d'eau (comprenant l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ; électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) ; quantité de gaz naturel consommée ; quantité de gazole (groupes électrogènes...) consommée ; quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ; quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ; quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ; quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention ; émissions GES liées à la consommation d'énergie.

**Informations qualitatives** : une politique salariale cohérente et équitable ; instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite de nos affaires ; système de management de la conformité éthique et anti-corrruption ; cartographie des risques portuaires et ferroviaires ; règlement général sur la protection des données personnelles ; le programme droits de l'homme de Sitarail.

(4) **Informations sociales** : Bolloré SA.

**Informations environnementales** : Bolloré Logistics France (France), Bolloré Logistics USA Inc. (États-Unis), Sitarail (Côte d'Ivoire), Blue Solutions France (France), Bolloré Energy (France), Société Française Donges-Metz (France), Automatic Systems Belgium SA (Belgique), BTL Cameroun (Cameroun), BTL Kenya (Kenya), ICD Mombasa (Cameroun), DIT (Cameroun), Camrail (Cameroun).

## 18. Principaux actionnaires

## 18. Principaux actionnaires

### 18.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Bolloré	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblées	%
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	1 858 105 231	63,60	3 706 161 031	75,12	3 706 161 031	75,35
Autres sociétés du Groupe Bolloré <sup>(2)</sup>	97 308	0,00	193 508	0,00	193 508	0,00
Nord-Sumatra Investissements <sup>(3)</sup>	200 100	0,01	-	-	-	-
Imperial Mediterranean <sup>(3)</sup>	13 339 838	0,46	-	-	-	-
Société Bordelaise Africaine <sup>(3)</sup>	1 782 900	0,06	-	-	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	15 322 838	0,52	-	-	-	-
<b>Sous-total sociétés du Groupe Bolloré</b>	<b>1 873 525 377</b>	<b>64,13</b>	<b>3 706 354 539</b>	<b>75,12</b>	<b>3 706 354 539</b>	<b>75,36</b>
Orfim	153 496 361	5,25	301 397 850	6,11	301 397 850	6,13
Public	894 589 552	30,62	910 735 482	18,46	910 735 482	18,52
Écart <sup>(4)</sup>	-	-	15 322 838	0,31	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 921 611 290</b>	<b>100,00</b>	<b>4 933 810 709</b>	<b>100,00</b>	<b>4 918 487 871</b>	<b>100,00</b>

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.

Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

- Le 8 mars 2017, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 6 mars 2017, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (voir l'avis AMF n° 217C0620).

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 2017, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif est de 502 (190 en compte courant nominatif pur et 305 en compte courant nominatif administré), 7 actionnaires ayant à la fois un compte au nominatif pur et un compte au nominatif administré (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust).

Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société visé à l'article L. 233-11 du Code de commerce et la société ne détient aucune action propre.

Au 31 décembre 2017, 129 780 actions inscrites au nominatif pur étaient nanties.

### 18.2. DROITS DE VOTE

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 un nombre de voix dans les conditions définies par la loi.

La loi Florange n° 2014-384 du 29 mars 2014 a institué, dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double, qui est accordé à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom d'un même actionnaire.

La comptabilisation de la durée de l'inscription nominative débute à compter de la date d'entrée en vigueur de la loi Florange, soit le 2 avril 2014.

En conséquence, à compter du 3 avril 2016, les actionnaires de Bolloré bénéficient de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies, d'un droit de vote double.

### 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 Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, aux points 16.3. « Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations » et 16.4. « Régimes de gouvernance d'entreprise ».

Le Conseil d'administration compte désormais sept administrateurs indépendants.



## 19. Opérations avec les apparentés

### 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'actionariat 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 2014			Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2016		
	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	67,25	67,25	73,29	63,84	63,84	64,18	63,84	77,63	77,88
Autres sociétés du Groupe Bolloré <sup>(2)</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Société Industrielle et de Financière de l'Artois <sup>(3)</sup>	4,08	-	-	-	-	-	-	-	-
Compagnie du Cambodge <sup>(3)</sup>	3,53	-	-	-	-	-	-	-	-
Nord-Sumatra Investissements <sup>(3)</sup>	0,01	-	-	0,01	-	-	0,01	-	-
Imperial Mediterranean <sup>(3)</sup>	0,56	-	-	0,46	-	-	0,46	-	-
Société Bordelaise Africaine <sup>(3)</sup>	0,06	-	-	0,06	-	-	0,06	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	8,24	-	-	0,53	-	-	0,53	-	-
<b>Sous-total sociétés du Groupe Bolloré</b>	<b>75,49</b>	<b>67,25</b>	<b>73,29</b>	<b>64,37</b>	<b>63,84</b>	<b>64,18</b>	<b>64,37</b>	<b>77,63</b>	<b>77,88</b>
Orfim	5,07	5,07	5,52	5,11	5,11	5,14	5,19	3,16	3,17
Public	19,45	19,45	21,19	30,52	30,52	30,68	30,44	18,89	18,95
Écart <sup>(4)</sup>	-	8,24	-	-	0,53	-	-	0,32	-
<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 par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Omnium Bolloré depuis 2016, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.

Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

- Le 23 janvier 2015, Vincent Bolloré a déclaré avoir franchi à la baisse, le 22 janvier 2015, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, les seuils des deux tiers du capital et des droits de vote de la société (voir l'avis AMF n° 215C0124).
- Sébastien Picciotto a déclaré avoir franchi, directement et indirectement par l'intermédiaire d'Orfim avec laquelle il agit de concert, à la baisse, le 5 mars 2015 (voir l'avis AMF n° 215C0292), puis à la hausse le 23 mars 2015 (voir l'avis AMF n° 215C0349), les seuils de 5 % du capital et des droits de vote.
- Le 7 avril 2016, Vincent Bolloré a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil des deux tiers des droits de vote de la société et Financière de l'Odet a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, individuellement le même seuil (voir l'avis AMF n° 216C0824).
- Le 7 avril 2016, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 3 avril 2016, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (voir l'avis AMF n° 216C0833).

#### 18.4. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

## 19. Opérations avec les apparentés

Voir note 13 – 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 295 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 139 à 211 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2016, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro D. 17-0456 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 139 à 217 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2015, déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2016 sous le numéro D. 16-0444 ;

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la société ([www.bolloré.com](http://www.bolloré.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

Néant.

## 20.3. États financiers consolidés

au 31 décembre 2017

**156**  
État du compte  
de résultat consolidé

---

**157**  
État du résultat  
global consolidé

---

**158**  
Bilan consolidé

---

**160**  
Variation  
de la trésorerie  
consolidée

---

**162**  
Variation des  
capitaux propres  
consolidés

---

**163**  
Notes annexes  
aux états financiers  
consolidés

---

**244**  
Rapport des  
Commissaires aux  
comptes sur les  
comptes consolidés

---

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis à la décimale la plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et Annexes aux comptes consolidés sont arrondies à la décimale la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

## 20.3. États financiers consolidés

### État du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	5.1-5.2-5.3	<b>18 325,2</b>	10 075,6
Achats et charges externes	5.4	(12 496,3)	(6 419,2)
Frais de personnel	5.4	(3 942,0)	(2 714,5)
Amortissements et provisions	5.4	(947,8)	(394,5)
Autres produits opérationnels	5.4	268,4	250,8
Autres charges opérationnelles	5.4	(234,6)	(213,0)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	5.4-7.2	151,0	41,9
<b>Résultat opérationnel</b>	5.2-5.3-5.4	<b>1 123,9</b>	627,1
Coût net du financement	7.1	(128,3)	(101,2)
Autres produits financiers	7.1	702,2	633,9
Autres charges financières	7.1	(455,1)	(368,9)
<b>Résultat financier</b>	7.1	<b>118,8</b>	163,8
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	7.2	115,5	20,5
Impôts sur les résultats	12	723,3	(223,9)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>2 081,5</b>	587,5
Résultat net consolidé, part du Groupe		699,4	440,0
Intérêts minoritaires	9.3	1 382,1	147,5

### RÉSULTAT PAR ACTION <sup>(1)</sup>

9.2

(en euros)	2017	2016
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		
– de base	0,24	0,15
– dilué	0,24	0,15

(1) Hors titres d'autocontrôle.

## 20.3. États financiers consolidés

### État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Résultat net consolidé de la période</b>	<b>2 081,5</b>	587,5
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées <sup>(1)</sup>	(647,2)	(57,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(2)</sup>	1 707,7	(1 292,2)
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(3)</sup>	(158,5)	47,4
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>902,0</b>	(1 302,1)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	31,7	(34,2)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	3,7	(12,7)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>35,4</b>	(46,9)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>3 018,9</b>	(761,5)
Dont :		
– part du Groupe	1 782,7	(860,6)
– part des minoritaires	1 236,2	99,1
Dont impôt :		
– sur juste valeur des instruments financiers	(0,5)	0,2
– sur pertes et gains actuariels	(14,1)	11,6

(1) Correspond essentiellement à la variation des réserves de conversion d'UMG chez Vivendi depuis la date d'intégration globale. Voir note 1 – Faits marquants.

(2) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(3) 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 – voir Variation des capitaux propres consolidés.

Au cours de l'exercice 2017, le changement de méthode de consolidation de Vivendi a conduit à reprendre en résultat un montant de 76,0 millions d'euros au titre des réserves de juste valeur et de conversion de Vivendi entre le 7 octobre 2016 et le 26 avril 2017. Voir note 1 – Faits marquants et note 4.1 – Principales variations de périmètre.

## 20.3. États financiers consolidés

### Bilan consolidé

#### ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
<i>Goodwill</i>	6.1	14 459,6	3 005,8
Autres immobilisations incorporelles	6.2-5.2	10 290,2	1 340,6
Immobilisations corporelles	6.3-5.2	3 109,2	2 270,5
Titres mis en équivalence	7.2	4 587,4	4 549,7
Autres actifs financiers non courants	7.3	10 133,0	4 217,1
Impôts différés	12.2	721,2	226,7
Autres actifs non courants	5.8.1	523,1	234,3
<b>Actifs non courants</b>		<b>43 823,7</b>	<b>15 844,7</b>
Stocks et en-cours	5.5	1 170,9	369,1
Clients et autres débiteurs	5.6	7 153,0	4 693,9
Impôts courants	12.3	454,4	85,2
Autres actifs financiers courants	7.3	109,1	26,6
Autres actifs courants	5.8.2	534,9	76,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	3 098,7	1 357,1
<b>Actifs courants</b>		<b>12 521,0</b>	<b>6 608,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>56 344,7</b>	<b>22 453,2</b>



## 20.3. États financiers consolidés

### PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Capital		467,5	465,7
Primes liées au capital		1 236,7	1 198,9
Réserves consolidées		8 807,5	7 250,8
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>		<b>10 511,7</b>	8 915,4
Intérêts minoritaires		21 346,2	1 365,3
<b>Capitaux propres</b>	9.1	<b>31 857,9</b>	10 280,7
Dettes financières non courantes	7.5	6 982,1	4 393,3
Provisions pour avantages au personnel	11.2	907,2	308,8
Autres provisions non courantes	10	945,3	154,3
Impôts différés	12.2	2 424,3	239,0
Autres passifs non courants	5.8.3	475,4	200,3
<b>Passifs non courants</b>		<b>11 734,3</b>	5 295,7
Dettes financières courantes	7.5	1 033,0	1 223,4
Provisions courantes	10	437,0	80,6
Fournisseurs et autres créditeurs	5.7	10 586,1	5 255,1
Impôts courants	12.3	236,5	117,5
Autres passifs courants	5.8.4	459,9	200,2
<b>Passifs courants</b>		<b>12 752,5</b>	6 876,8
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>56 344,7</b>	22 453,2

## 20.3. États financiers consolidés

### Variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2017	2016
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat net part du Groupe		699,4	440,0
Part des intérêts minoritaires		1 382,1	147,5
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>2 081,5</b>	587,5
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :			
– élimination des amortissements et provisions		820,7	368,2
– élimination de la variation des impôts différés		(399,9)	(1,8)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité		(360,5)	(11,5)
– élimination des plus ou moins-values de cession		(243,7)	5,3
Autres retraitements :			
– coût net du financement		128,3	101,2
– produits des dividendes reçus		(32,2)	(403,1)
– charges d'impôts sur les sociétés		(114,2)	242,9
Dividendes reçus :			
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		44,5	32,6
– dividendes reçus des sociétés non consolidées		32,5	403,1
Impôts sur les sociétés décaissés		14,7	(212,4)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :		95,3	(5,3)
– dont stocks et en-cours		44,8	(31,7)
– dont dettes		482,7	99,6
– dont créances		(432,2)	(73,2)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>2 067,0</b>	1 106,8
<b>Flux d'investissement</b>			
Décaissements liés à des acquisitions :			
– immobilisations corporelles		(709,9)	(493,0)
– immobilisations incorporelles		(350,1)	(81,5)
– immobilisations du domaine concédé		(42,8)	(106,6)
– titres et autres immobilisations financières		(122,6)	(168,7)
Encaissements liés à des cessions :			
– immobilisations corporelles		23,0	8,5
– immobilisations incorporelles		0,1	0,4
– titres		35,4	223,6
– autres immobilisations financières		888,1	48,9
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		3 405,6	(101,3)
– dont incidence de l'entrée de Vivendi dans le périmètre		3 494,8	0,0
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements</b>		<b>3 126,8</b>	(669,8)

## 20.3. États financiers consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2017	2016
<b>Flux de financement</b>			
Décaissements :			
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(134,4)	(135,6)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution		(548,8)	(91,8)
– remboursements des dettes financières	7.5	(3 219,3)	(1 423,6)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(1 722,5)	(60,4)
Encaissements :			
– augmentation de capital		149,1	1,8
– subventions d'investissements		8,2	14,6
– augmentation des dettes financières	7.5	2 027,1	1 247,4
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle		2,9	(1,4)
Intérêts nets décaissés		(110,6)	(97,9)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>		<b>(3 548,3)</b>	<b>(546,8)</b>
Incidence des variations de cours des devises		(103,0)	(33,0)
Autres		(0,1)	0,0
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>1 542,4</b>	<b>(142,7)</b>
Trésorerie à l'ouverture <sup>(1)</sup>		1 224,5	1 367,2
Trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup>		2 766,9	1 224,5

(1) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.

### FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent principalement les extournes de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour –266,5 millions d'euros (voir note 7.2 – Titres mis en équivalence) et la mise à la juste valeur des instruments financiers pour –89,3 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) se réduit de 95,3 millions d'euros par rapport à décembre 2016. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Communication se réduit de 143,9 millions d'euros en raison de l'activité de Vivendi ;
- le BFR du secteur Stockage d'électricité et solutions augmente de 24,0 millions d'euros dont 25,4 millions sur l'activité Développements automobiles et applications. Les principales variations sont dues à la réduction des stocks et à la forte hausse des créances de crédit d'impôt recherche ;
- le BFR du secteur Transport et logistique est en hausse de 15,8 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière augmente de 10,8 millions d'euros, les délais clients moyens restent stables sur l'exercice.

### FLUX NETS D'INVESTISSEMENTS

Les investissements de l'activité Transport et logistique en Afrique s'élèvent à –376,8 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe sur ce continent et notamment sur la branche portuaire.

Les investissements industriels de Vivendi s'élèvent à –407,2 millions d'euros. –154,5 millions d'euros d'investissement ont également été réalisés dans le secteur Stockage d'électricité et solutions d'autopartage avec le lancement de nouveaux services à l'international et un maintien de l'investissement sur la partie recherche et développement.

Les flux d'investissements financiers représentent essentiellement la cession des actifs financiers de gestion de trésorerie de Vivendi pour 843,6 millions d'euros.

### FLUX NETS DE FINANCEMENT

Les flux d'émission et de remboursement d'emprunts sont essentiellement liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 894,3 millions d'euros/remboursements : –1 451,5 millions d'euros), Vivendi (émissions : 854,2 millions d'euros/remboursements : –593,6 millions d'euros) et Compagnie de Cornouaille (remboursements : –1 050,0 millions d'euros).

Les émissions d'emprunts incluent principalement de nouveaux emprunts obligataires chez Vivendi et Bolloré SA respectivement pour 850,0 millions d'euros et 500,0 millions d'euros (voir note 7.5 – Endettement financier).

Les remboursements d'emprunts incluent le remboursement par Bolloré SA de diverses lignes de crédit et de titres négociables à court terme pour –1 451,5 millions d'euros, le remboursement de financement adossé à des titres Vivendi pour –1 050,0 millions d'euros chez Compagnie de Cornouaille et le remboursement de titres négociables à court terme chez Vivendi pour –500,0 millions d'euros.

Les décaissements liés à l'acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle concernent essentiellement le rachat des intérêts minoritaires Havas pour un montant de –1 600,8 millions d'euros et le rachat d'intérêts minoritaires de Blue Solutions pour –37,9 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

## 20.3. États financiers consolidés

### Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors autocontrôle <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
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	2 879 677 604	463,2	1 163,6	(24,8)	4 352,5	(50,4)	(57,1)	4 099,9	<b>9 946,9</b>	1 337,8	<b>11 284,7</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	15 451 791	2,5	35,3	0,0	251,6	(1,3)	1,1	(460,1)	<b>(170,9)</b>	(71,6)	<b>(242,5)</b>
Augmentation de capital	15 451 791	2,5	35,3					(0,4)	37,4		37,4
Dividendes distribués								(172,9)	(172,9)	(99,9)	(272,8)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Paielements fondés sur des actions								8,0	8,0	4,0	12,0
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>					251,7	(1,1)	0,9	(295,0)	(43,5)	23,7	(19,8)
Autres variations					(0,1)	(0,2)	0,2	0,2	0,1	0,6	0,7
<b>Éléments du résultat global</b>					(1 235,2)	(28,6)	(36,8)	440,0	<b>(860,6)</b>	99,1	<b>(761,5)</b>
Résultat de l'exercice								440,0	440,0	147,5	587,5
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(47,2)			(47,2)	(10,1)	(57,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(3)</sup>					(1 263,7)				(1 263,7)	(28,5)	(1 292,2)
– autres variations du résultat global <sup>(4)</sup>					28,5	18,5			47,0	0,4	47,4
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(24,1)		(24,1)	(10,1)	(34,2)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence							(12,7)		(12,7)	(0,0)	(12,7)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b>	2 895 129 395	465,7	1 198,9	(24,8)	3 369,0	(80,3)	(92,8)	4 079,8	<b>8 915,4</b>	1 365,3	<b>10 280,7</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	11 159 057	1,8	37,8	0,0	2,4	8,9	(4,2)	(233,1)	<b>(186,5)</b>	18 744,7	<b>18 558,2</b>
Augmentation de capital <sup>(5)</sup>	11 159 057	1,8	37,8						39,6		39,6
Dividendes distribués								(173,7)	(173,7)	(133,4)	(307,0)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Paielements fondés sur des actions								13,0	13,0	23,0	36,0
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>					2,4	5,8	21,6	(69,4)	(39,5)	18 853,8	18 814,3
Autres variations					(0,1)	3,1	(25,9)	(3,0)	(25,8)	1,1	(24,7)
<b>Éléments du résultat global</b>					1 277,1	(201,1)	7,3	699,4	<b>1 782,7</b>	1 236,2	<b>3 019,0</b>
Résultat de l'exercice								699,4	699,4	1 382,1	2 081,5
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(147,1)			(147,1)	(500,1)	(647,2)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(3)</sup>					1 321,5				1 321,5	386,2	1 707,7
– autres variations du résultat global <sup>(4)</sup>					(44,4)	(54,0)			(98,5)	(60,0)	(158,5)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							7,3		7,3	24,5	31,7
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence							0,1		0,1	3,6	3,7
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	2 906 288 452	467,5	1 236,7	(24,8)	4 648,4	(272,5)	(89,7)	4 546,2	<b>10 511,7</b>	21 346,2	<b>31 857,8</b>

(1) Voir note 9.1 – Capitaux propres.

(2) Au 31 décembre 2017, entrée des intérêts minoritaires de Vivendi à la juste valeur pour 20 384,2 millions d'euros suite à l'entrée de périmètre de Vivendi au 26 avril 2017 et impact de l'offre de rachat de Havas pour – 1 600,8 millions d'euros d'intérêts minoritaires. Voir note 1 – Faits marquants et note 4.1 – Principales variations de périmètre.

Au 31 décembre 2016, effet net sur les réserves de juste valeur et les réserves de l'entrée en mise en équivalence de Vivendi pour – 14,2 millions d'euros.

(3) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(4) 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.

(5) Voir note 1 – Faits marquants.

## Notes annexes aux états financiers consolidés

<b>NOTE 1. FAITS MARQUANTS</b>	<b>165</b>
<b>NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX</b>	<b>166</b>
2.1. Évolutions normatives	166
2.2. Modalités de première application des IFRS	166
2.3. Recours à des estimations	167
<b>NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES</b>	<b>167</b>
<b>NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>167</b>
4.1. Variations de périmètre 2017 et 2016	168
4.2. Note sur les informations pro forma	169
4.3. Engagements donnés au titre des opérations sur titres	170
<b>NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ</b>	<b>171</b>
5.1. Chiffre d'affaires	171
5.2. Informations sur les secteurs opérationnels	172
5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	173
5.4. Résultat opérationnel	173
5.5. Stocks et en-cours	174
5.6. Clients et autres débiteurs	174
5.7. Fournisseurs et autres créditeurs	175
5.8. Autres actifs et passifs	176
5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	177
5.10. Engagements de location	178
<b>NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION</b>	<b>179</b>
6.1. <i>Goodwill</i>	179
6.2. Autres immobilisations incorporelles	181
6.3. Immobilisations corporelles	182
6.4. Contrats de concession	183
<b>NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS</b>	<b>191</b>
7.1. Résultat financier	191
7.2. Titres mis en équivalence	192
7.3. Autres actifs financiers	195
7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette	197
7.5. Endettement financier	197
7.6. Engagements hors bilan au titre du financement	201
<b>NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>202</b>
8.1. Informations sur les risques	202
8.2. Instruments financiers dérivés	203
8.3. Juste valeur des instruments financiers	205



## 20.3. États financiers consolidés

<b>NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>206</b>
9.1. Capitaux propres	206
9.2. Résultat par action	207
9.3. Principaux intérêts minoritaires	207
<b>NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES</b>	<b>208</b>
10.1. Provisions	209
10.2. Litiges en cours	210
<b>NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL</b>	<b>215</b>
11.1. Effectifs moyens	215
11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés	215
11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	220
11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	223
<b>NOTE 12. IMPÔTS</b>	<b>224</b>
12.1. Charge d'impôt	224
12.2. Impôts différés	226
12.3. Impôts courants	227
<b>NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>228</b>
<b>NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>228</b>
<b>NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ</b>	<b>229</b>
Compte de résultat consolidé du groupe Omnum Bolloré	229
État du résultat global consolidé du groupe Omnum Bolloré	229
Bilan consolidé du groupe Omnum Bolloré	230
Variation des capitaux propres consolidés du groupe Omnum Bolloré	232
<b>NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX</b>	<b>233</b>
Montant des honoraires par réseau	233
<b>NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>234</b>
17.1. Sociétés consolidées par intégration globale	234
17.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	242
17.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre	243

## 20.3. États financiers consolidés

Bolloré SA 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. La société est cotée à Paris.

La société Bolloré SA est consolidée dans les périmètres Financière de l'Odet et Bolloré Participations.

En date du 22 mars 2018, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2017. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 1<sup>er</sup> juin 2018.

### NOTE 1. FAITS MARQUANTS

#### INTÉGRATION GLOBALE DE VIVENDI À COMPTER DU 26 AVRIL 2017

La situation constatée lors de l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017 a conduit le Groupe Bolloré à procéder au réexamen du contrôle exercé sur Vivendi au regard des dispositions de la norme IFRS 10 – États financiers consolidés.

En effet, lors de cette Assemblée, le Groupe Bolloré, unique actionnaire de référence de Vivendi, disposait d'un poids actionnarial renforcé notamment par les effets de la loi Florange, avec pour la première fois les droits de vote double associés à ses actions. Une analyse approfondie des droits détenus par le Groupe et de la dynamique propre aux Assemblées de Vivendi observée historiquement montre que le Groupe y détient près de la majorité des voix, dans un contexte actionnarial très dispersé.

Le Groupe a alors procédé à l'analyse des autres faits et circonstances susceptibles de démontrer l'existence du contrôle, et notamment les faits indiquant sa capacité à contrôler les activités clés et à influencer sur la stratégie et les rendements générés par Vivendi. Cette analyse a porté notamment sur les transferts de managers et dirigeants, la capacité pratique à diriger les processus clés de chacune des activités, les cessions d'actifs et de participations, la convergence et les synergies entre les deux groupes, le financement.

Au terme de cette analyse, le Groupe considère que le nombre et l'importance des éléments ainsi identifiés permettent de conclure à l'existence d'une situation de contrôle et a de ce fait intégré globalement sa participation dans Vivendi à compter du 26 avril 2017 selon les modalités d'IFRS 3 (voir note 4.1.1 – Variation de périmètre de l'exercice 2017).

Le Groupe a revu au 31 décembre 2017 l'ensemble des éléments permettant d'apprécier l'existence du contrôle, et cette analyse a permis de confirmer le maintien du contrôle exercé par le Groupe Bolloré sur Vivendi à la date de clôture.

Une information pro forma est fournie en annexe en note 4.2 – Note sur les informations pro forma.

#### ACQUISITION DE HAVAS PAR VIVENDI

Le 3 juillet 2017, conformément à l'accord signé le 6 juin 2017, Vivendi a acquis la participation majoritaire de 59,2 % détenue par le Groupe Bolloré dans Havas, au prix de 9,25 euros par action, soit un montant de 2 317 millions d'euros, payé en numéraire.

Vivendi a ensuite lancé une offre publique d'achat simplifiée qui s'est déroulée du 21 septembre au 4 octobre 2017 sur le solde du capital de Havas au même prix de 9,25 euros par action, puis une offre publique de retrait obligatoire (OPRO) permettant de détenir 100 % du capital de Havas. Le rachat de 40,8 % a représenté un montant supplémentaire de 1 600,8 millions d'euros.

Le 14 décembre 2017, les actions Havas ont été radiées d'Euronext Paris conformément aux dispositions des articles 237-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et les actions non présentées à l'offre publique de retrait par les actionnaires minoritaires ont été transférées à Vivendi. A cette date, Vivendi détient 100 % du capital de Havas.

Le 14 décembre 2017, les actions Havas ont été radiées d'Euronext Paris conformément aux dispositions des articles 237-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et les actions non présentées à l'offre publique de retrait par les actionnaires minoritaires ont été transférées à Vivendi. A cette date, Vivendi détient 100 % du capital de Havas.

#### Traitement dans les comptes du Groupe Bolloré

Dans les comptes du Groupe Bolloré, la cession de Havas à Vivendi est une cession interne entre filiales contrôlées, n'entraînant pas de perte de contrôle. Conformément aux normes en vigueur, les impacts liés à cette opération (frais directement liés à l'opération et effets d'impôts liés à ce transfert) ont été reconnus en capitaux propres pour un montant total de - 77,1 millions d'euros, au cours de l'exercice 2017, sans impacter le résultat consolidé du Groupe.

Le rachat d'actions complémentaires d'une filiale contrôlée est considéré comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisé en capitaux propres, les valeurs comptables consolidées des actifs et passifs de la filiale concernée, y compris celle du *goodwill*, restant inchangées. Le rachat des 40,79 % d'intérêts minoritaires de Havas a donc été inscrit en capitaux propres pour un montant total de - 1 600,8 millions d'euros.

#### RÉALISATION DE L'OFFRE DE RACHAT DE MINORITAIRES DE BLUE SOLUTIONS

Le Groupe Bolloré, qui avait introduit en Bourse Blue Solutions fin 2013 à 14,50 euros par action, tout en restant confiant dans les perspectives de la technologie LMP<sup>®</sup> mais souhaitant garder un rythme de développement raisonnable et continuer d'investir à long terme, a offert aux actionnaires qui souhaitaient se retirer une première possibilité de vendre leurs actions Blue Solutions à 17 euros par action. À cette fin, et faisant suite à l'obtention de la décision de conformité de l'AMF du 4 juillet 2017, l'OPA simplifiée visant les actions de Blue Solutions a été réalisée du 6 au 19 juillet 2017, au prix unitaire de 17 euros. Au cours de cette OPA, Bolloré SA a acquis 7,6 % complémentaires de Blue Solutions pour 37,9 millions d'euros (frais inclus), détenant *in fine* 78,8 % du capital de Blue Solutions.

À l'issue de l'offre, en tenant compte de la participation de Bolloré Participations, le Groupe a franchi les seuils de 95 % du capital et des droits de vote de Blue Solutions.

Le rachat d'actions complémentaires d'une filiale antérieurement contrôlée est considéré comme une transaction entre actionnaires et est donc comptabilisé en capitaux propres, les valeurs comptables consolidées des actifs et passifs de la filiale concernée, y compris celle du *goodwill*, restant inchangées. Le rachat des 7,6 % d'intérêts minoritaires de Blue Solutions a donc été inscrit en capitaux propres pour un montant total de - 37,9 millions d'euros.

#### DIVIDENDES BOLLORÉ SA

##### Acompte du dividende 2017 Bolloré SA

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 1<sup>er</sup> septembre 2017 a décidé le versement d'un acompte sur dividende relatif à l'exercice 2017 de 0,02 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 3 638 209 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de cet acompte, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 12,7 millions d'euros.

##### Solde du dividende 2016 Bolloré SA

L'Assemblée générale de Bolloré SA du 1<sup>er</sup> juin 2017 a décidé le versement du solde du dividende 2016 de 0,04 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 7 520 848 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de ce solde, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 26,8 millions d'euros.

Le dividende total versé au titre de l'exercice 2016 s'élève à 0,06 euro par action en tenant compte de l'acompte versé en 2016.

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2017 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2017 (consultable à l'adresse suivante : [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en)). Le Groupe applique le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne. Ce référentiel diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur le point suivant :

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : voir note 2.1 – Évolutions normatives.

#### 2.1.2. 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 2017 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
Interprétation IFRIC 22 « Transactions en devises étrangères et contrepartie anticipée »	08/12/2016	01/01/2018
Interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »	07/06/2017	01/01/2019
Amendement à IAS 40 « Transferts d'immeubles de placement »	08/12/2016	01/01/2018
Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions »	20/06/2016	01/01/2018
Améliorations des IFRS – cycle 2014-2016	08/12/2016	01/01/2017-01/01/2018
Amendement à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative »	12/10/2017	01/01/2019
Amendement à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »	12/10/2017	01/01/2019
Améliorations des IFRS – cycle 2015-2017	12/12/2017	01/01/2019

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2017 dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
IFRS 9 « Instruments financiers »	29/11/2016	01/01/2018
IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	29/10/2016	01/01/2018
IFRS 16 « Locations »	09/11/2017	01/01/2019
Clarification IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	09/11/2017	01/01/2018

Le Groupe est en voie de finalisation des travaux relatifs à la mise en œuvre de ces nouvelles normes.

Concernant la norme IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », les travaux d'identification des impacts ont été menés pour chaque métier du Groupe. Les deux secteurs les plus contributeurs au chiffre d'affaires sont la Communication et le Transport et logistique. Concernant le secteur Communication, les analyses ont été menées métier par métier au niveau de Vivendi. Le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des ventes de licences de propriété intellectuelle (œuvres musicales et audiovisuelles). Concernant le secteur Transport et logistique, les analyses ont été menées métier par métier. Les principaux sujets d'attention concernent la reconnaissance du chiffre d'affaires en brut ou net pour les prestations de commission de transport et l'identification des obligations de performance. Pour l'ensemble du Groupe et compte tenu des travaux effectués, l'application de la norme IFRS 15 est attendue sans incidence matérielle sur les comptes du Groupe.

Concernant la norme IFRS 9 « Instruments financiers », la seule incidence matérielle concerne le choix pour chaque participation en portefeuille au 31 décembre 2017 de leur classification comptable compte tenu de la suppression de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » dans laquelle ces participations

### 2.1. ÉVOLUTIONS NORMATIVES

#### 2.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017

L'amendement à IAS 7 – État des flux de trésorerie dans le cadre de l'initiative « Informations à fournir » est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 selon l'Union européenne. Cet amendement avait été appliqué par anticipation dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2016.

L'amendement à IAS 12 – Impôt sur le résultat « Comptabilisation d'actif d'impôt différé au titre des pertes latentes » est d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Cet amendement adopté en novembre 2017 par l'Union européenne est sans impact sur les états financiers du Groupe.

sont comptabilisées jusqu'au 31 décembre 2017. Celles-ci devraient majoritairement être classées dans la catégorie « Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables en compte de résultat », sauf exception.

Concernant la norme IFRS 16 « Locations », les travaux d'identification des impacts ont été lancés et le processus de détermination par le Groupe des impacts potentiels de l'application de cette norme est en cours.

#### 2.2. 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.

## 20.3. États financiers consolidés

### 2.3. 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 :

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur;
- l'estimation des justes valeurs;
- le chiffre d'affaires;
- la dépréciation des créances douteuses;
- les actifs de contenus inclus dans les autres immobilisations incorporelles et les stocks;
- les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres;
- 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.

### NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2017 sont comparables à ceux de l'exercice 2016, à l'exception des variations de périmètre de consolidation (voir note 4 – Périmètre de consolidation).

### NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

#### Principes comptables

##### • Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Dans le cas général, le contrôle exercé par le Groupe se matérialise par la détention de plus de 50 % du capital et des droits de vote associés des sociétés concernées. Toutefois dans certaines situations et en vertu des critères énoncés par la norme IFRS 10, le Groupe peut estimer qu'il détient le contrôle d'entités dans lesquelles il détient moins de 50 % du capital et des droits de vote associés.

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 analysées pour définir s'il s'agit de joint-ventures ou de joint-operations selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les joint-ventures sont consolidées par mise en équivalence et les joint-operations sont le cas échéant prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.

Le Groupe détient principalement des participations de type joint-ventures dans des partenariats du secteur Transport et logistique, notamment dans le domaine de l'exploitation de terminaux portuaires, conjointement avec d'autres acteurs spécialistes de cette activité.

Le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type joint-operations au 31 décembre 2017.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation s'il existe des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle qu'il exerce.

Les droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées sont analysés au cas par cas. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seuls ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle. Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date.

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.

##### • 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.

##### • Opérations en devises

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle des entités aux taux en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaies étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

##### • 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.

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.

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*.

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.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet (*goodwill* y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en « Autres produits (charges) financiers ».

##### • Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

Conformément à IFRS 10, dans le cas d'une acquisition ou cession des titres d'une entité contrôlée par le Groupe, n'impliquant pas de changement de contrat, l'entité comptabilise 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 directement en capitaux propres part du Groupe.

## 20.3. États financiers consolidés

### • Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, 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 ».

### 4.1. VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE 2017 ET 2016

#### 4.1.1. Variations de périmètre de l'exercice 2017

##### Entrée de périmètre de Vivendi

Au regard de l'analyse menée, consécutivement à l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017, par le Groupe Bolloré des autres faits et circonstances qui indiquent sa capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi (voir note 1 – Faits marquants), le Groupe a considéré que les conditions du contrôle au sens d'IFRS 10 étaient remplies. La participation dans Vivendi, préalablement mise en équivalence depuis le 7 octobre 2016, a été consolidée par intégration globale à compter du 26 avril 2017.

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bolloré détient 15,2 % du capital total de Vivendi, soit 15,6 % hors actions d'autocontrôle.

La prise de contrôle a été traitée selon les dispositions de la norme IFRS 3 révisée 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 Vivendi a été réévaluée au cours de Bourse à la même date et les éléments recyclables du résultat global ont été constatés en résultat. Un montant de 232,2 millions d'euros a été constaté en résultat financier à ce titre en 2017.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs en date de prise de contrôle a été confiée à un expert indépendant.

Les actifs incorporels identifiés, conformément à IAS 38 et selon la pratique communément observée dans ces secteurs d'activité, correspondent principalement à des marques, des catalogues musicaux, des contrats avec les artistes, des relations clients (notamment base d'abonnés Canal+, etc.), etc... Ces actifs ont été évalués par actualisation de flux de redevances pour les marques et selon la méthode des recettes excédentaires (dite « multi-period excess earnings ») pour les catalogues musicaux, les contrats avec les artistes et les relations clients. Les actifs incorporels sont amortis sur des durées d'utilité comprises entre sept et vingt ans et génèrent un amortissement annuel d'environ 300 millions d'euros. Le portefeuille de titres a été évalué à la juste valeur. Les autres actifs ont été évalués à leur valeur nette comptable, celle-ci étant représentative de leur juste valeur.

La participation a été consolidée par intégration globale à compter de la prise de contrôle et un *goodwill* complet provisoire a été constaté pour un montant de 11 964,9 millions d'euros (voir note 6.1 – *Goodwill*) par référence à une juste valeur totale estimée à 23 522,7 millions d'euros.

Quelques travaux d'évaluation restent à finaliser, notamment sur les éléments fiscaux d'ici à la fin du délai d'un an à partir de la date de prise de contrôle.

#### Valeur nette comptable des principaux actifs et passifs en date de prise de contrôle (ou juste valeur)

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Impact de la mise à la juste valeur	Juste valeur	(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Impact de la mise à la juste valeur	Juste valeur
<i>Goodwill</i>	10 705,1	1 259,8	11 964,9	Capitaux propres	18 997,1	5 089,8	24 086,9
Immobilisations incorporelles et corporelles	2 947,7	6 922,5	9 870,2	Dettes financières	3 524,2		3 524,2
Titres mis en équivalence	4 464,6	(1 000,9)	3 463,7	Provisions	2 052,6		2 052,6
Autres actifs financiers	5 227,8		5 227,8	Impôts différés nets	22,2	2 091,6	2 113,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 619,4		3 619,4	BFR net	2 368,5		2 368,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>26 964,6</b>	<b>7 181,4</b>	<b>34 146,0</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>26 964,6</b>	<b>7 181,4</b>	<b>34 146,0</b>

#### Contribution de Vivendi au résultat du Groupe Bolloré depuis sa date de prise de contrôle

(en millions d'euros)	2017
Chiffre d'affaires	8 911,3
Achats et charges externes	(5 812,9)
Frais de personnel	(1 933,5)
Amortissements et provisions	(554,4)
Autres produits opérationnels	46,8
Autres charges opérationnelles	(56,9)
Quote-part des sociétés mises en équivalence opérationnelles	106,6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>707,0</b>
Coût net du financement	(40,8)
Autres produits financiers	218,6
Autres charges financières	(248,7)
<b>Résultat financier</b>	<b>(70,9)</b>
Impôt sur les résultats	878,6
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 514,7</b>



## 20.3. États financiers consolidés

### Autres entrées de périmètre

#### • Communication : groupe Havas

Au cours du premier semestre 2017, Havas a acquis 100 % de l'agence A79, première agence digitale indépendante de France. Cette agence, pluridigitale, accompagne ses clients dans la mise en place de stratégies de communication, d'achat d'espace, de suivi et d'optimisation des campagnes online. Havas a également pris le contrôle à 58,02 % de Sorento, agence indienne de communication santé et bien-être. En décembre 2016, Havas a acquis 60 % de Mr Smith, une agence néo-zélandaise spécialisée dans la stratégie de marques et de canaux de distribution, la création et la production de contenus pour tout type de plateforme, la programmation et le média planning. Cette entité est consolidée pour la première fois au premier semestre 2017.

Au second semestre 2017, Havas a notamment acquis 100 % de l'agence The 88 basée à New York. Cette agence digitale et sociale intervient dans le conseil en stratégie, en création, en influence, en couverture d'événements et en gestion de médias sociaux dans l'univers de la mode, du lifestyle et pour les marques grand public. Havas a également pris le contrôle à 100 % de So What Global, agence de communication santé basée au Royaume-Uni. Par ailleurs, Havas a pris une part majoritaire à hauteur de 60 % dans le capital de Blink, une des principales agences de médias sociaux spécialisée dans le contenu et la gestion des conversations entre consommateurs et marques. Elle accompagne également les clients dans le suivi, la compréhension et la gestion de leur présence dans les médias sociaux.

Compte tenu des engagements de compléments de prix et rachats d'intérêts minoritaires, le montant total des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 39,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

#### Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de la période s'élève à 12 017,0 millions d'euros et concerne principalement l'entrée de périmètre de Vivendi et les acquisitions du groupe Havas. Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs seront finalisés dans le délai d'un an autorisé par la norme.

### 4.1.2. Variations de périmètre de l'exercice 2016

#### Entrées de périmètre : entités intégrées globalement

#### • Communication : groupe Havas

Au cours de l'exercice 2016, le groupe Havas a notamment acquis 100 % de Target Media and Communications Group au Royaume-Uni, groupe composé de huit entités offrant des services pluridisciplinaires notamment dans le média planning et les achats d'espace, la recherche, les médias sociaux, le programmation, le marketing, les relations presse, la publicité et la production de contenus créatifs; 100 % de Lemz, une agence hollandaise de « full service » alliant à la fois publicité, relations presse, digital et technologie pour concevoir des campagnes riches de sens et mettre la créativité au service d'un monde meilleur; 100 % de TP1, agence de communication digitale basée à Montréal, reconnue pour son expertise stratégique en marketing et communication et son engagement envers les expériences utilisateurs, les technologies ouvertes et l'accessibilité au web et 100 % de Beebop Media AG, agence basée à Hambourg et spécialisée dans les médias sociaux et dans le « ambient advertising ».

#### • Stockage d'électricité et solutions : Capacitor Sciences Inc.

Le 21 septembre 2016, Blue Solutions Canada a pris le contrôle de Capacitor Sciences Inc., start-up basée en Californie à Palo Alto qui comprend une quinzaine de salariés. À l'issue de l'opération, le Groupe détient 100 % du capital.

Cette société est spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'électricité dans le but d'améliorer substantiellement les performances des batteries LMP® (densité, cyclabilité et vitesse de charge).

La société dispose de plusieurs brevets qui lui assurent la propriété des développements en cours.

Au cours du 3<sup>e</sup> trimestre 2017, les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs en date de prise de contrôle, confiés à un expert externe, ont été finalisés. Un actif de recherche et développement en cours a été identifié, conformément à IAS 38. Cet actif a été évalué par actualisation de flux de redevances futures à compter de la mise sur le marché des produits et valorisé à 12 millions de dollars américains.

#### Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de l'exercice 2016 s'élève à 49,9 millions d'euros et concerne principalement l'acquisition de Capacitor Sciences et les acquisitions du groupe Havas.

### Entrées de périmètre : entités sous influence notable

#### • Mise en équivalence de Vivendi

Au regard des faits et circonstances nouveaux associés aux opérations conclues le 7 octobre 2016, le Groupe Bolloré a considéré que les conditions d'une prise d'influence notable étaient remplies et comptabilisé sa participation en mise en équivalence à compter de cette date conformément aux dispositions d'IAS 28 révisée.

## 4.2. 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 de Vivendi 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 2017.

Le compte de résultat pro forma des comptes consolidés annuels au 31 décembre 2017 est destiné à appréhender les incidences de la prise de contrôle de Vivendi (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 2017.

Le compte de résultat pro forma présenté ci-après est établi en conformité avec les méthodes comptables du Groupe, et correspond à l'agrégation des données suivantes :

- le compte de résultat au 31 décembre 2017 du Groupe Bolloré, selon un périmètre excluant Vivendi;
- le compte de résultat au 31 décembre 2017 de Vivendi, présenté selon les normes comptables IFRS et retraité selon les méthodes comptables du Groupe Bolloré;
- les ajustements pro forma pour corriger les comptes de résultat de Bolloré et de Vivendi, comme si l'acquisition avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

## 20.3. États financiers consolidés

### Compte de résultat pro forma

(en millions d'euros)	(a) Bolloré retraité 12 mois d'activité	(b) Vivendi retraité 12 mois d'activité	(c) Ajustements et éliminations pro forma <sup>(1)</sup>	Total pro forma
Chiffre d'affaires	9 429,2	12 444,0	(49,9)	21 823,3
Résultat opérationnel	404,0	1 043,1	(220,3)	1 226,8
Résultat financier	(42,1)	(87,6)	(4,5)	(134,2)
– coût net du financement	(87,5)	(53,0)		(140,5)
– autres produits et charges financiers	45,4	(34,6)	(4,5)	(6,3)
Part du résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115,5	0,0		115,5
Impôt sur les résultats	(155,3)	346,6	476,6	667,9
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>322,0</b>	<b>1 302,0</b>	<b>251,9</b>	<b>1 875,9</b>

(1) Les ajustements et éliminations pro forma correspondent aux éliminations de comptes réciproques, aux amortissements des actifs incorporels identifiés dans le cadre du PPA et, en résultat financier, à la mise à la juste valeur au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de la participation détenue avant la prise de contrôle.  
L'impôt sur les résultats comprend notamment l'impact du changement des taux d'imposition en France et aux États-Unis sur les impôts différés du PPA de Bolloré sur Vivendi.

### 4.3. ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

#### 4.3.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	38,7	0,0	26,7	12,0
Garanties et autres engagements accordés <sup>(3)</sup>	249,0	16,0	20,0	213,0

(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, ainsi que des engagements de rachat Blue Solutions à horizon 2020 pour 16,7 millions d'euros.

Par ailleurs, Vivendi et ses filiales ont conclu des accords avec certains actionnaires minoritaires prévoyant des compléments de prix. Ils comprennent notamment les compléments de prix plafonnés payables en 2020 et 2022 liés au contrat signé en juin 2016 pour l'acquisition de 100 % des sociétés qui détiennent et gèrent les droits, hors édition, de Paddington.

(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : notamment GVT, Maroc Telecom et Activision Blizzard (détaillé dans la note 22.4 des états financiers consolidés 2017 de Vivendi).

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	25,0	8,3	0,7	16,1
Garanties et autres engagements accordés	0,3	0,3	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.

#### 4.3.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres <sup>(1)</sup>	44,0	28,0	16,0	0,0

(1) Correspond aux engagements de Vivendi pour 42,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres	1,1	0,0	1,1	0,0

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

#### 5.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

##### Principes comptables

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.

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	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	Les honoraires perçus en rémunération des conseils et services rendus sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante : – les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée, – les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de réalisation de la prestation, et – les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.
	Achat d'espace et revenus publicitaires	Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion ou publication dans les médias.
	Musique enregistrée	Le produit des ventes physiques, net des provisions pour retour et remises le cas échéant, est constaté lors de l'expédition ou de la livraison selon les conditions contractuelles. Le produit des ventes numériques est constaté sur la base de leur estimation lors de la vente au client final à partir des données reçues des distributeurs lorsque celles-ci sont suffisamment fiables ou lors de la notification par les plates-formes de distribution de la vente aux clients finaux.
	Édition musicale	Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réception des déclarations de redevances et lorsque le recouvrement est assuré.
	Télévision payante et gratuite	Le produit des abonnements est constaté lors de la période au cours de laquelle le service est fourni, net des gratuités accordées. Les revenus publicitaires sont comptabilisés à la diffusion des spots publicitaires. Le chiffre d'affaires lié aux services connexes est comptabilisé lors de la réalisation de la prestation. Les revenus liés à la location d'équipement sont le plus souvent comptabilisés linéairement sur la durée du contrat (en application d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location »).
	Films et programmes télévisuels	Les produits liés à la distribution de films en salles sont comptabilisés lors de la projection. Les produits liés à la distribution de films et licences sur programmes télévisuels, sur supports vidéo ou télévisuels sont constatés à l'ouverture de la fenêtre de diffusion. Produits vidéo : lors de l'expédition et de la mise à disposition des produits pour la vente de détail.
	Jeux vidéo	Mobiles et consoles : lors du téléchargement, à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

(en millions d'euros)	2017	2016
Ventes de biens	6 378,8	2 131,8
Prestations de services	11 794,1	7 783,5
Produits des activités annexes	152,3	160,3
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>18 325,2</b>	<b>10 075,6</b>

La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

## 20.3. États financiers consolidés

### 5.2. INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

#### Principes comptables

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 vente de musique enregistrée sur support physique ou sous forme numérique, exploitation de droits d'auteurs et services aux artistes; édition et distribution de chaînes de télévision payantes et gratuites et production, vente et distribution de films de cinéma et de série TV; conception et édition de jeux vidéo téléchargeables sur mobiles et consoles; services de billetterie, salles de spectacles; conseil en communication, agences de 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 et les films plastiques.

Les autres activités comprennent essentiellement 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.

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.

Concernant Vivendi, en raison du caractère récent de la prise de contrôle, le Groupe reste pour le moment affecté en globalité au secteur Communication.

#### 5.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2017 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	5 761,9	2 171,8	10 059,1	311,4	21,0	0,0	18 325,2
Chiffre d'affaires intersecteurs	18,0	2,7	8,7	10,5	58,6	(98,5)	0,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 779,9</b>	<b>2 174,5</b>	<b>10 067,8</b>	<b>321,9</b>	<b>79,6</b>	<b>(98,5)</b>	<b>18 325,2</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(214,5)	(9,8)	(608,1)	(102,4)	(13,1)	0,0	(947,8)
<b>Résultat opérationnel sectoriel<sup>(1)</sup></b>	<b>490,8</b>	<b>36,3</b>	<b>790,0</b>	<b>(164,9)</b>	<b>(28,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>1 123,9</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>398,5</b>	<b>64,9</b>	<b>480,8</b>	<b>149,4</b>	<b>12,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1 105,8</b>

(1) Avant redevances de marques Bolloré.

En 2016 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	5 458,1	1 964,9	2 321,0	309,6	22,0	0,0	10 075,6
Chiffre d'affaires intersecteurs	15,2	3,8	4,8	5,0	56,9	(85,7)	0,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 473,3</b>	<b>1 968,7</b>	<b>2 325,8</b>	<b>314,6</b>	<b>78,9</b>	<b>(85,7)</b>	<b>10 075,6</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(198,3)	(9,5)	(59,1)	(112,5)	(15,1)	0,0	(394,5)
<b>Résultat opérationnel sectoriel<sup>(1)</sup></b>	<b>490,2</b>	<b>54,4</b>	<b>281,7</b>	<b>(167,9)</b>	<b>(31,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>627,1</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>344,7</b>	<b>18,5</b>	<b>94,8</b>	<b>207,2</b>	<b>14,9</b>	<b>0,0</b>	<b>680,1</b>

(1) Avant redevances de marques Bolloré.

## 20.3. États financiers consolidés

### 5.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	TOTAL
<b>EN 2017</b>						
Chiffre d'affaires	6 967,9	3 537,4	2 623,9	3 426,9	1 769,1	<b>18 325,2</b>
Autres immobilisations incorporelles	3 962,2	298,6	625,9	5 373,9	29,5	<b>10 290,2</b>
Immobilisations corporelles	1 382,3	341,5	1 013,2	274,2	97,8	<b>3 109,2</b>
Investissements corporels et incorporels	477,8	167,3	334,7	80,4	45,7	<b>1 105,8</b>
<b>En 2016</b>						
Chiffre d'affaires	3 885,6	1 712,9	2 229,3	1 297,5	950,3	10 075,6
Autres immobilisations incorporelles	675,1	16,7	628,9	17,7	2,3	1 340,6
Immobilisations corporelles	1 090,7	126,6	823,6	176,3	53,3	2 270,5
Investissements corporels et incorporels	303,9	66,9	259,8	34,6	14,9	680,1

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

### 5.3. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2016 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2017.

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 des variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retiré.

(en millions d'euros)	2017	2016	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change <sup>(2)</sup>	2016 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	18 325,2	10 075,6	7 382,8	(159,7)	17 298,6
Résultat opérationnel	1 123,9	627,1	601,3	(15,2)	1 213,2

(1) Les variations de périmètre concernent le changement de méthode de consolidation de Vivendi.

(2) Les variations de change sur le chiffre d'affaires sont principalement liées à une appréciation de l'euro vis-à-vis de la livre sterling et des devises africaines, notamment le naira nigérian et le franc congolais, et à l'inverse à une dépréciation de l'euro vis-à-vis du dollar américain.

### 5.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

#### Principes comptables

#### • Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations, le résultat de change concernant les transactions opérationnelles, l'impact des dérivés de change sur les transactions commerciales, le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

#### • 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 « Pertes et gains de change nets de couverture » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales. 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.

(en millions d'euros)	2017	2016
Chiffre d'affaires	18 325,2	10 075,6
Achats et charges externes :	(12 496,3)	(6 419,2)
– achats et charges externes	(12 068,7)	(6 084,6)
– locations et charges locatives	(427,6)	(334,6)
Frais de personnel	(3 942,0)	(2 714,5)
Amortissements et provisions	(947,8)	(394,5)
Autres produits opérationnels(*)	268,4	250,8
Autres charges opérationnelles(*)	(234,6)	(213,0)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	151,0	41,9
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 123,9</b>	<b>627,1</b>



## 20.3. États financiers consolidés

### (\*) Détails des autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2017			2016		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(10,7)	26,7	(37,4)	(7,2)	8,2	(15,4)
Pertes et gains de change nets de couverture	(10,8)	83,6	(94,4)	0,1	63,0	(62,9)
Crédits d'impôt recherche et compétitivité emploi	67,4	67,4	0,0	82,2	82,2	0,0
Autres	(12,1)	90,7	(102,8)	(37,3)	97,4	(134,7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>33,8</b>	<b>268,4</b>	<b>(234,6)</b>	<b>37,8</b>	<b>250,8</b>	<b>(213,0)</b>

### 5.5. STOCKS ET EN-COURS

#### Principes comptables

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).

#### • Programmes et droits de diffusion du groupe Canal+

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés

en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les stocks et en-cours, dans les conditions suivantes :

- les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement et sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont diffusés ;
- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans les achats et charges externes en variation de stock.

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	167,7	(48,4)	119,3	172,5	(39,0)	133,5
Produits en cours, intermédiaires et finis	36,9	(9,2)	27,7	45,4	(14,1)	31,3
Autres prestations en cours	1,0	(0,1)	0,9	83,5	(0,6)	82,9
Programmes et droits de diffusion	757,6	(17,3)	740,3	0,0	0,0	0,0
Marchandises	375,7	(93,0)	282,7	123,4	(2,0)	121,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 338,9</b>	<b>(168,0)</b>	<b>1 170,9</b>	<b>424,8</b>	<b>(55,7)</b>	<b>369,1</b>

### 5.6. CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

#### Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 7.3 – Autres actifs financiers) 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 généralement 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.

Pour les métiers du Groupe dont le modèle économique est fondé, tout ou partie, sur l'abonnement (groupe Canal+), le taux de dépréciation des créances clients est évalué sur la base des impayés historiquement constatés à leur niveau, par nature de clients, essentiellement sur une base statistique.

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.

Les avances consenties aux ayants droit chez UMG (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) sont comptabilisées dans les autres créances d'exploitation pour la part à moins d'un an. Elles sont maintenues à l'actif lorsque la popularité actuelle et les performances passées des ayants droit apportent une assurance suffisante quant au recouvrement des avances sur les redevances qui leur seront dues dans le futur. Les avances sont comptabilisées en charges lorsque les redevances afférentes sont dues aux ayants droit. Les soldes des avances sont revus périodiquement et dépréciés le cas échéant, si les performances futures sont considérées comme n'étant plus assurées.

Les avances consenties aux ayants droit à plus d'un an sont comptabilisées dans les « Autres actifs non courants ».

Les redevances aux ayants droit sont comptabilisées en charges lorsque le produit des ventes d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur les retours estimés, est constaté.

## 20.3. États financiers consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	5 386,5	(274,8)	5 111,7	3 697,5	(120,6)	3 576,9
Créances sociales et fiscales d'exploitation <sup>(1)</sup>	227,8	(0,7)	227,1	328,2	(0,7)	327,5
Autres créances d'exploitation <sup>(2)</sup>	1 855,4	(41,2)	1 814,2	863,2	(73,7)	789,5
<b>TOTAL</b>	<b>7 469,7</b>	<b>(316,7)</b>	<b>7 153,0</b>	<b>4 888,9</b>	<b>(195,0)</b>	<b>4 693,9</b>

(1) Dont 103,3 millions d'euros de crédit d'impôt recherche courant au 31 décembre 2017 et 65,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les créances de crédit d'impôt recherche de 2012 et de 2013 de la société Bluecar qui s'élevaient à respectivement 21,5 millions d'euros et 26,2 millions d'euros, dont le remboursement était attendu courant 2016 et 2017, font l'objet d'une revue par l'Administration fiscale, avec laquelle les échanges sont toujours en cours à ce jour. Le Groupe reste confiant dans le bien-fondé de sa demande.

(2) Dont 419,7 millions d'euros au titre des avances aux artistes et autres ayants droit musicaux de Vivendi au 31 décembre 2017.

### 5.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	5 111,7	3 857,1	1 254,6	1 072,0	93,0	89,6

31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 576,9	2 690,8	886,1	763,3	71,8	51,0

Le Groupe Bolloré estime que le risque de recouvrement des créances d'exploitation est fortement réduit en raison d'un portefeuille clients atomisé, composé de nombreux clients d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents. De plus, les plus gros clients, 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 la clientèle.

De même, Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe (principalement Universal Music Group, groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance-crédit à hauteur de 340,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 et de 312,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 5.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Provisions clients et comptes rattachés	(120,6)	(32,0)	39,0	(173,3)	9,8	2,3	(274,8)

## 5.7. FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Dettes fournisseurs	2 850,4	2 143,5	236,9	(144,1)	(43,1)	5 043,6
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	0,0	1 725,3	217,3	(134,8)	35,2	1 843,0
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	793,5	(328,0)	(85,9)	(11,5)	(0,1)	368,0
Autres dettes d'exploitation <sup>(2)</sup>	1 611,2	1 887,5	(261,7)	(117,4)	211,9	3 331,5
<b>TOTAL</b>	<b>5 255,1</b>	<b>5 428,3</b>	<b>106,6</b>	<b>(407,8)</b>	<b>203,9</b>	<b>10 586,1</b>

(1) Principalement lié à l'entrée de périmètre Vivendi.

(2) Dont part à moins d'un an des dettes sur droits de diffusion de films, programmes et événements sportifs pour 607,2 millions d'euros, des engagements de rachat de titres pour 40,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

## 20.3. États financiers consolidés

### 5.8. AUTRES ACTIFS ET PASSIFS

#### Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement les avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group pour la part à plus d'un an ainsi que les créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi à plus d'un an. La part à moins d'un an des avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group, des créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisée en « Clients et autres débiteurs ».

Les autres passifs non courants comprennent principalement les dettes sur compléments de prix, la juste valeur négative des instruments dérivés ainsi que les engagements d'achat d'intérêts minoritaires à plus d'un an. La part à moins d'un an des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est comptabilisée en « Fournisseurs et autres créditeurs ».

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

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.

#### 5.8.1. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédit impôt recherche et compétitivité emploi	212,2	0,0	212,2	212,9	0,0	212,9
Avances aux artistes et aux ayants droit musicaux	291,3	0,0	291,3	0,0	0,0	0,0
Autres	22,5	(2,9)	19,6	24,3	(2,9)	21,4
<b>TOTAL</b>	<b>526,0</b>	<b>(2,9)</b>	<b>523,1</b>	<b>237,2</b>	<b>(2,9)</b>	<b>234,3</b>

#### 5.8.2. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Charges constatées d'avance <sup>(1)</sup>	534,9	0,0	534,9	76,5	0,1	76,6
<b>TOTAL</b>	<b>534,9</b>	<b>0,0</b>	<b>534,9</b>	<b>76,5</b>	<b>0,1</b>	<b>76,6</b>

(1) Correspond principalement à Vivendi pour 494,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

#### 5.8.3. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires <sup>(2)</sup>	111,9	15,4	0,4	(4,5)	(18,5)	104,7
Autres passifs non courants <sup>(3)</sup>	88,4	221,0	25,8	(4,6)	40,1	370,7
<b>TOTAL</b>	<b>200,3</b>	<b>236,4</b>	<b>26,2</b>	<b>(9,1)</b>	<b>21,6</b>	<b>475,4</b>

(1) Principalement lié à l'entrée de périmètre Vivendi.

(2) Principalement chez Havas.

(3) Comprend essentiellement la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et à Lov Banijay de rembourser leurs emprunts en actions pour 93 millions d'euros au 31 décembre 2017, ainsi que les dettes sur compléments de prix pour 76,9 millions d'euros.

#### 5.8.4. Autres passifs courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Produits constatés d'avance	199,1	322,2	(50,0)	(23,5)	3,0	450,8
Autres dettes courantes	1,1	38,6	(1,0)	0,6	(30,2)	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>200,2</b>	<b>360,8</b>	<b>(51,0)</b>	<b>(22,9)</b>	<b>(27,2)</b>	<b>459,9</b>

(1) Principalement lié à l'entrée de périmètre Vivendi.

## 20.3. États financiers consolidés

### 5.9. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

#### 5.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes <sup>(1)</sup>	2 724,0	1 086,0	1 600,0	38,0
Droits de diffusion d'événements sportifs <sup>(2)</sup>	2 022,0	804,0	1 200,0	18,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres <sup>(3)</sup>	1 112,0	481,0	553,0	78,0
Capacités satellitaires	390,0	88,0	255,0	47,0
Cautions sur douanes <sup>(4)</sup>	504,6	372,0	50,2	82,4
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(5)</sup>	145,6	82,7	40,6	22,3
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissement et autres engagements d'achat	162,0	70,0	78,5	13,4
Autres <sup>(6)</sup>	812,0	322,0	421,0	69,0
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>7 872,3</b>	<b>3 305,8</b>	<b>4 198,4</b>	<b>368,1</b>

(1) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques Canal et n+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2017, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 27 millions d'euros.

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaîne pour lesquels groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges de la période durant laquelle la charge est encourue. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez groupe Canal+, les engagements donnés seraient majorés d'un montant net de 630 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution renouvelé le 11 juillet 2016 avec beIN Sports pour quatre ans.

En outre, le 7 mai 2015, la Société d'Édition de Canal Plus (SECP) a renouvelé son accord avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (ARP, Blic, Bloc, UPF). Cet accord, d'une durée de cinq ans (2015/2019), conforte le partenariat historique et vertueux entre Canal+ et le cinéma français. Aux termes de cet accord, SECP est tenue d'investir chaque année 12,5 % de ses revenus dans le financement d'œuvres cinématographiques européennes. En matière audiovisuelle, groupe Canal+, en vertu des accords avec les organisations de producteurs et d'auteurs en France, doit consacrer chaque année 3,6 % de ses ressources totales annuelles nettes à des dépenses dans des œuvres patrimoniales. Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan; l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

(2) Comprend notamment les droits de diffusion de groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

- championnat de France de football de Ligue 1 pour les deux saisons 2018/2019 et 2019/2020 pour les deux lots premium (1 097 millions d'euros);
- championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les quatre saisons 2019/2020 à 2022/2023, droits remportés le 12 mai 2016. Il comprend également les droits pour la saison 2018/2019 remportés le 19 janvier 2015;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour les saisons 2018, 2019 et 2020, droits remportés le 4 mai 2017.

Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(3) Concernent essentiellement UMG qui, dans le cadre normal de ses activités, s'engage à payer à des artistes ou à d'autres tiers des sommes contractuellement définies en échange de contenus ou d'autres produits (« Contrats d'emploi, talents créatifs et autres »). Tant que ces contenus ou produits n'ont pas été livrés ou que le paiement de l'avance n'est pas intervenu, l'engagement d'UMG n'est pas enregistré au bilan et est présenté parmi les engagements donnés non enregistrés au bilan. Alors que l'artiste ou les autres parties sont également dans l'obligation de livrer un contenu ou un autre produit à la société (généralement dans le cadre d'accords d'exclusivité), cette contrepartie ne peut être estimée de manière fiable et de ce fait ne figure pas en engagements reçus.

(4) Les cautions sur douanes 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 en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(5) Comprennent principalement des garanties de bonne fin accordées par le Groupe dans le cadre de ses activités opérationnelles. Vivendi et Havas accordent en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(6) Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante, principalement Vivendi.

Par ailleurs, le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100 % de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val de Seine Aménagement », aménageur de la ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat est soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet porterait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m<sup>2</sup> qui pourrait regrouper, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élève à environ 330 millions d'euros, Vivendi a versé un dépôt de 70 millions d'euros qui pourrait être restitué, sous condition, si l'opération n'était pas réalisée par Vivendi.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes <sup>(1)</sup>	509,1	306,8	103,7	98,6
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(2)</sup>	241,2	126,9	37,3	77,0
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissement et autres engagements d'achat	60,1	35,3	11,4	13,4

(1) Les cautions sur douanes 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 en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 59,6 millions d'euros concernant le groupe Havas, comprenant 39,8 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires, 10,4 millions d'euros de garanties fiscales données par Havas SA et 0,9 million d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

## 20.3. États financiers consolidés

### 5.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes	212,0	109,0	103,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	16,0	7,0	9,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Capacités satellitaires	133,0	63,0	70,0	0,0
Autres <sup>(1)</sup>	2 382,6	677,3	1 705,0	0,3
<b>ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>2 743,6</b>	<b>856,3</b>	<b>1 887,0</b>	<b>0,3</b>

(1) Comprend des minimums garantis à recevoir par le Groupe dans le cadre d'accords de distribution signés avec des tierces parties, notamment des fournisseurs d'accès à Internet et autres plates-formes numériques.

En outre, groupe Canal+ a signé les accords de distribution suivants concernant les chaînes Canal :

- le 21 août 2017, un accord a été signé avec Bouygues Telecom en vue de proposer aux abonnés l'offre « Start by Canal » ;

- le 26 septembre 2016, un accord a été signé avec Free en vue de proposer aux abonnés triple-play une offre de couplage intégrant les chaînes « TV by Canal Panorama » à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2016 ;

- le 22 juillet 2016, un accord a été signé avec Orange en vue de proposer aux abonnés « fibre » l'offre « Famille by Canal » à compter du 6 octobre 2016. Cet accord a été renforcé le 11 juillet 2017 en vue de proposer également l'offre « Canal+ Essentiel ».

Les montants variables de ces engagements basés sur le nombre d'abonnés, qui ne peuvent pas être déterminés de manière fiable, ne sont pas enregistrés au bilan et ne sont pas présentés parmi les engagements. Ils sont comptabilisés en produits ou charges de la période durant laquelle ils sont constatés.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	45,0	6,7	35,7	2,6

### 5.10. ENGAGEMENTS DE LOCATION

#### 5.10.1. Contrats de location en tant que preneur

##### Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(2 007,4)	(331,0)	(902,5)	(773,9)
Revenus des sous-locations	3,3	1,2	1,1	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>(2 004,1)</b>	<b>(329,8)</b>	<b>(901,4)</b>	<b>(772,9)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Le 26 juin 2017, Universal Music Group a signé un bail pour les locaux d'environ 15 000 m<sup>2</sup> situés dans le quartier de King's Cross à Londres, pour une durée de quinze ans. Par ailleurs, les loyers futurs minimaux au 31 décembre 2017 intègrent les loyers de Havas pour 675 millions d'euros, qui comprend notamment le bail signé en juillet 2016 par Havas pour les locaux d'environ 15 000 m<sup>2</sup> situés dans le quartier de King's Cross à Londres, pour une durée de quinze ans (l'occupation des locaux est effective depuis janvier 2017).

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(950,0)	(253,9)	(423,3)	(272,8)
Revenus des sous-locations	2,8	1,1	1,3	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>(947,2)</b>	<b>(252,8)</b>	<b>(422,0)</b>	<b>(272,4)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.



## 20.3. États financiers consolidés

### 5.10.2. Contrats de location en tant que bailleur

#### Échéancier des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	54,0	22,7	30,2	1,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,2	0,2	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>54,2</b>	<b>22,9</b>	<b>30,2</b>	<b>1,1</b>

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	32,3	14,5	16,6	1,2
Loyers conditionnels de l'exercice	0,5	0,3	0,2	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>32,8</b>	<b>14,8</b>	<b>16,8</b>	<b>1,2</b>

## NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION

### 6.1. GOODWILL

#### Principes comptables

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 perte 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.

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 du *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 perte 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 découler 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.

#### 6.1.1. Évolution des goodwill

(en millions d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>3 005,8</b>
Prises de contrôle <sup>(1)</sup>	12 017,0
Cessions <sup>(2)</sup>	(44,5)
Pertes de valeur	(0,3)
Variations de change <sup>(3)</sup>	(473,3)
Autres	(45,1)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>14 459,6</b>

(1) Principalement lié au *goodwill* complet provisoire constaté lors de la prise de contrôle de Vivendi pour 11 964,9 millions d'euros et diverses prises de contrôle au sein des groupes Havas et Vivendi. Voir note 4 – Périmètre de consolidation.

(2) Correspond notamment à la cession de Radionomy le 17 août 2017 chez Vivendi.

(3) Comprend essentiellement les écarts de conversion du dollar américain contre l'euro sur Universal Music Group.

#### 6.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Communication	13 410,6	1 922,1
Transport et logistique	909,8	909,4
Logistique pétrolière	84,9	109,2
Stockage d'électricité et solutions	45,5	56,3
Autres activités	8,8	8,8
<b>TOTAL</b>	<b>14 459,6</b>	<b>3 005,8</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### 6.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe Bolloré comprend, au 31 décembre 2017, une cinquantaine 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 ou groupes d'UGT sont les suivants : « Universal Music Group », « groupe Canal+ » (hors Studiocanal), « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession). Ces activités sont décrites dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les quatre regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et les concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique;
- regroupement Logistique internationale : comprenant les UGT « Logistique internationale » et les concessions portuaires de France;
- regroupement Presse gratuite;
- regroupement Télécoms.

Les *goodwill* relatifs à Vivendi sont testés sur la base des UGT et des regroupements d'UGT tels que définis dans les comptes de Vivendi de même que les actifs identifiés dans le cadre des PPA.

### 6.1.4. 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).

Sur la base des tests effectués, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2017 ni au 31 décembre 2016.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2017 (en millions d'euros)	Universal Music Group	Groupe Canal+	Havas	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>7 372,8</b>	<b>3 198,3</b>	<b>1 939,2</b>	<b>415,9</b>	<b>482,4</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</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>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				de 2,5 % à 3,5 %	de 2 % à 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2,1 %	de 0,5 % à 2 %	2 %	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	9,0 %	de 6,70 % à 11,20 %	de 7,80 % à 8,20 %	10,0 %	7,2 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>					
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	9,4 %	de 7,46 % à 11,96 % (9,56 % pour Studiocanal)	11,3 %	10,7 %	13,1 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	+ 1,6 %	de – 0,42 % à 0,58 % (– 0,92 % pour Studiocanal)	– 2,9 %	1,0 %	– 5,9 %

Les flux de trésorerie du Transport et de la logistique en Afrique et à l'international sont sensibles, notamment, à la fluctuation du cours des matières premières et du pétrole ainsi qu'à la volatilité des taux de fret. Toutefois, ces effets sont variables en fonction des pays et sont souvent compensés par l'effet du réseau.

Aussi, le Groupe ne réalise pas d'analyse de sensibilité de ses flux à ces facteurs. Néanmoins, à titre indicatif, une hypothèse de sensibilité de – 10 % sur le flux de trésorerie de la valeur terminale a été calculée. Cette variation engendrerait une diminution de la valeur recouvrable des UGT Transport et logistique Afrique et Logistique internationale de respectivement – 8,2 % et – 7,8 %. Aucune dépréciation ne serait à constater pour les UGT concernées.

## 20.3. États financiers consolidés

2016 (en millions d'euros)	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	416,9	485,1
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	valeur d'utilité	valeur d'utilité
<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 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	9,9 %	7,1 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>		
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	12,2 %	12,3 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	– 1,5 %	– 5,3 %

### 6.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

#### Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des actifs de contenu, 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 note 6.4 – Contrats de concession).

Les actifs de contenus de Vivendi comprennent les droits et catalogues musicaux du groupe UMG, les coûts des films et des programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers et les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels du groupe Canal+.

Les droits et catalogues musicaux chez UMG comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis lors de regroupements d'entreprises.

Chez Canal+, les films et programmes télévisuels sont constitués de la part de films ou programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers. Les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels sont constitués de films acquis en deuxième exploitation ou de transferts de films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers après leur premier cycle d'exploitation (c'est-à-dire une fois intervenue leur première diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite).

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Les immobilisations produites figurent au bilan pour leur coût de revient.

Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation, à l'exception des films et des programmes télévisuels ainsi que des catalogues de droits cinématographiques et télévisuels qui sont amortis selon la méthode des recettes estimées (c'est-à-dire à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Le Groupe considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	Durée du contrat de concession (voir note 6.4 – Contrats de concession)
Droits et catalogues musicaux acquis	20 ans
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans
Relations clients acquises	De 7 à 19 ans

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.

Les coûts de développement des jeux sont capitalisés lorsque, notamment, la faisabilité technique et l'intention du management d'achever le développement du jeu et de le commercialiser ont été établies et qu'ils sont considérés comme recouvrables. L'incertitude existant jusqu'au lancement du jeu ne permet généralement pas de remplir les critères d'activation requis par la norme IAS 38. Les coûts de développement des jeux sont donc comptabilisés en charges lors de leur engagement.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 155,5 millions d'euros pour l'exercice 2017 et concerne principalement les développements réalisés au titre de Gameloft par Vivendi.

## 20.3. États financiers consolidés

### 6.2.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	592,8	(352,8)	240,0	666,6	(424,3)	242,3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé <sup>(1)</sup>	659,7	(96,2)	563,5	657,8	(73,3)	584,5
Actifs de contenus <sup>(2)</sup>	18 409,2	(12 578,9)	5 830,3	0,0	0,0	0,0
Marques, enseignes <sup>(3)</sup>	2 247,2	(28,2)	2 219,0	398,9	(1,1)	397,8
Relations clients	1 490,5	(320,3)	1 170,2	112,4	(48,6)	63,8
Autres	876,3	(609,1)	267,2	90,6	(38,4)	52,2
<b>TOTAL</b>	<b>24 275,7</b>	<b>(13 985,5)</b>	<b>10 290,2</b>	<b>1 926,3</b>	<b>(585,7)</b>	<b>1 340,6</b>

(1) Classement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat en immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.

(2) Correspondent aux actifs de contenus de Vivendi suite à son intégration globale au 26 avril 2017. Ils ont été valorisés à leur juste valeur à la date de prise de contrôle. Voir note 1 – Faits marquants.

(3) Correspondent notamment aux marques identifiées sur le groupe Canal+ suite à l'intégration globale de Vivendi au 26 avril 2017. Voir note 1 – Faits marquants.

Au 31 décembre 2017, les actifs incorporels ont été testés dans le cadre de l'estimation des valeurs recouvrables des UGT. Aucune dépréciation n'est apparue nécessaire.

### 6.2.2. Variation des immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	242,3	19,0	(0,9)	(69,3)	(10,2)	(2,3)	61,4	240,0
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	584,5	38,8	0,0	(23,2)	0,0	(8,2)	(28,4)	563,5
Actifs de contenus	0,0	218,4	0,0	(316,1)	6 036,7	(122,5)	13,8	5 830,3
Marques, enseignes	397,8	0,3	0,0	(0,1)	1 832,2	(11,2)	(0,0)	2 219,0
Relations clients	63,8	0,0	0,0	(72,5)	1 175,5	0,0	3,4	1 170,2
Autres	52,2	119,3	(1,3)	(65,5)	222,1	(2,5)	(57,1)	267,2
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1 340,6</b>	<b>395,8</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(546,7)</b>	<b>9 256,3</b>	<b>(146,7)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>10 290,2</b>

(1) Liées à l'entrée de périmètre de Vivendi.

## 6.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### Principes comptables

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 composante de l'immobilisation est amortie 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
Décodeurs	5 à 7 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. Dans le cas d'une acquisition, le bien est amorti sur sa durée résiduelle d'utilisation déterminée à compter de la date d'acquisition.

## 20.3. États financiers consolidés

### 6.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	200,4	(11,6)	188,8	166,1	(9,6)	156,5
Constructions et aménagements	1 835,3	(773,3)	1 062,0	1 459,2	(597,3)	861,9
Installations techniques, matériels	3 364,0	(2 282,3)	1 081,7	1 718,7	(1 017,2)	701,5
Autres <sup>(1)</sup>	2 009,6	(1 232,9)	776,7	1 191,8	(641,2)	550,6
<b>TOTAL</b>	<b>7 409,3</b>	<b>(4 300,1)</b>	<b>3 109,2</b>	<b>4 535,8</b>	<b>(2 265,3)</b>	<b>2 270,5</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

### 6.3.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Terrains et agencements	156,5	5,4	(1,4)	(1,9)	28,1	(3,2)	5,3	188,8
Constructions et aménagements	861,9	188,9	(5,3)	(80,4)	50,0	(22,7)	69,6	1 062,0
Installations techniques, matériels	701,5	173,1	(6,7)	(243,9)	358,7	(13,5)	112,5	1 081,7
Autres <sup>(2)</sup>	550,6	342,6	(19,2)	(119,6)	206,5	(20,2)	(164,0)	776,7
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>2 270,5</b>	<b>710,0</b>	<b>(32,6)</b>	<b>(445,8)</b>	<b>643,3</b>	<b>(59,6)</b>	<b>23,4</b>	<b>3 109,2</b>

(1) Liées à l'entrée de périmètre de Vivendi.

(2) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

## 6.4. CONTRATS DE CONCESSION

### Principes comptables

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 dits « BOT » et droit à exploiter sur le domaine public.

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 régle 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, représentatif du droit à percevoir une rémunération de la part des usagers :
- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle (selon IAS 38) ;
  - elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Les produits perçus au titre :

- des activités de construction réalisées par le Groupe sont comptabilisées selon IAS 11 « Contrats de construction » selon la méthode de l'avancement physique ;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisées selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Certains des contrats de concessions portuaires et ferroviaires obtenus en Afrique 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 6.2 – Autres immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Le Groupe n'a pas identifié d'actifs spécifiques à ce titre. 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 prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions) ;
- 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 flux d'investissement liés aux contrats de concession sont classés en flux d'investissement, en immobilisations du domaine concédé lorsque le contrat relève d'IFRIC 12 ou en immobilisations corporelles ou incorporelles pour les autres concessions.

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.



## 20.3. États financiers consolidés

### 6.4.1. Caractéristiques des contrats de concession

#### Concessions portuaires

##### Concessions portuaires France

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 Ports Dunkerque	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	NA	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 à conteneurs et marchandises diverses	NA	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	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	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	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais et terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	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	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de Rouen	10 ans à compter de 2012	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du quai en Seine – Honfleur	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest <sup>(1)</sup>	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	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

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.

## 20.3. États financiers consolidés

### 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) <sup>(3)</sup>	Office des Ports du Gabon (OPRAG) (Gabon)	20 ans à compter de 2008 étendue par avenant pour une durée de 27 ans à compter de 2017 (jusqu'en 2044), renouvelable 20 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	NA	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	NA	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	NA	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 Services <sup>(1)</sup> (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004. Avenant en 2016 pour une nouvelle période de 35 ans à l'issue d'une période de construction de 4 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	Construction d'une nouvelle infrastructure portuaire dans le port de Tema (digue, dragage, terminal à conteneurs et surface commune)	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	NA	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>(2)</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>(2)</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>(2)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire

## 20.3. États financiers consolidés

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
Freetown Terminal <sup>(2)</sup>	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	30 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants et construction d'un nouveau quai et d'un terre-plein	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>(2)</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>(2)</sup>	État comorien (Comores)	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Bénin Terminal <sup>(2)</sup>	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter d'octobre 2012	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
Dakar Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Dakar (Sénégal)	25 ans à compter de mars 2014	Terminal roulier de Dakar	Rénovation et modernisation des infrastructures existantes	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Tuticorin (Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Limited) <sup>(1)(2)</sup>	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Niger Terminal	État du Niger	20 ans à compter du 19 septembre 2014	Port sec de Dosso et son antenne à Niamey	Aménagement des terre-pleins du port sec	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

(2) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

(3) Analyse IFRIC 12 en cours.

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.

## 20.3. États financiers consolidés

### Concessions ferroviaires

#### 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 (Cameroun)	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	NA	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 Abidjan/Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	NA	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 10.1 – Provisions.

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.

Un accord a été signé en juillet 2016 avec les États de la Côte d'Ivoire et du Burkina Faso pour l'extension de la durée de la convention de la concession révisée de trente années à compter de la date d'entrée en vigueur. Les dispositions annexes au contrat ont été finalisées en juillet 2017 et l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions est prévue en 2018, dès que l'ensemble des conditions suspensives seront levées. Dans une première phase, Sitarail investira dans une première tranche plus de 130 millions d'euros sur quatre ans dédiés au renouvellement des infrastructures du réseau. Sitarail s'est également engagé à moderniser le parc de matériel roulant destiné au transport de personnes et de marchandises. Sitarail entreprendra la rénovation complète de 180 km de voies ferrées et de nombreuses gares du parcours afin de les moderniser, de fluidifier les échanges de biens et de personnes et de diminuer les délais de transit entre les deux pays.

## 20.3. États financiers consolidés

### 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	NA	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	NA	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 rechargement en voirie	Entretien et renouvellement des biens nécessaires au bon fonctionnement du service
Bluely	Communauté urbaine de Lyon	10 ans à compter de juin 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
Bluecub	Communauté urbaine de Bordeaux	10 ans à compter de fin juillet 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
BluePointLondon	Transport for London	illimité	Emplacements en voirie (et bornes existantes)	NA	Obligation d'entretien et de maintien du parc de bornes de recharge
Blueindy	City of Indianapolis (Indiana, États-Unis)	15 ans à compter de septembre 2015	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
Turin	Ville de Turin	20 ans à compter de mars 2016	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
Blue SG Ltd	City of Singapour	10 ans à compter de décembre 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

(1) Comptabilisées 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 10.1 – Provisions. 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.



## 20.3. États financiers consolidés

### 6.4.2. Concessions signées au 31 décembre 2017 mais dont l'exploitation n'a pas encore démarré

#### Concessions portuaires

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
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) <sup>(1)</sup>	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	21 ans à compter de février 2017	Deuxième terminal à conteneurs du port d'Abidjan	Aménagement des quais et des terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Terminal Varreux Bolloré (TVB) <sup>(2)</sup>	Autorités portuaires haïtiennes	25 ans	Quai existant	Travaux de développement d'un quai et d'un terre-plein pour l'activité Conteneurs	Obligation contractuelle d'entretien.
Kribi Conteneurs Terminal <sup>(3)</sup>	Port autonome de Kribi	25 ans à compter de 2017	Quai existant de 350 mètres transitoirement mis à disposition du concessionnaire pendant la période de construction d'un deuxième quai de 715 mètres réalisé par le concédant	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de maintenance à la charge du concessionnaire. Investissements de renouvellement à la charge du concessionnaire.

(1) Société sous influence notable.

(2) Partenariat.

(3) Analyse IFRIC 12 en cours.

Par ailleurs, le Groupe a signé avec le gouvernement de la République démocratique du Timor oriental, début juin 2016, le contrat de concession du port de Dili au Timor oriental d'une durée de trente ans, en vue de la construction et de l'aménagement d'un quai de 630 mètres et la création d'un terre-plein. Les conditions suspensives du contrat restent à lever à la date d'arrêté des présents comptes.

#### Concessions ferroviaires

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
Benirail Exploitation <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	20 ans à compter de la mise en service de la ligne	NA	NA	Obligation de service public sur le service des voyageurs. Obligation contractuelle de financement et de maintien en état du matériel roulant
Benirail Infrastructure <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	30 ans à compter de la mise en service de la ligne	Emprises ferroviaires	Conception et réalisation des infrastructures, ouvrages et installations constitutifs de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey	Obligation contractuelle de maintenance de la ligne

(1) L'exécution des contrats de concession Benirail signés à l'été 2015, a été interrompue suite à l'arrêt infirmatif rendu en novembre 2015 par la cour d'appel de Cotonou statuant en matière de référé dans le cadre d'une procédure engagée à titre principal à l'encontre de l'État Béninois par le groupe Petrolin. Les procédures actuellement en cours ne remettent pas en cause la validité du contrat signé par le Groupe mais en diffèrent la mise en œuvre.

## 20.3. États financiers consolidés

### 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
Blue LA Carsharing LLC	Ville de Los Angeles	5 ans à compter de janvier 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

### 6.4.3. Engagements donnés au titre des concessions

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par ses filiales sont les suivants :

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	769,1	47,4	182,3	539,4
Investissements futurs au titre des concessions <sup>(2) (3)</sup>	1 237,3	170,8	397,1	669,4
<b>TOTAL</b>	<b>2 006,4</b>	<b>218,2</b>	<b>579,4</b>	<b>1 208,8</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

(3) Incluant les engagements liés à la concession Sitarail, dont les conditions suspensives ne sont pas encore levées à la date de signature des comptes.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	881,6	48,8	202,6	630,2
Investissements futurs au titre des concessions <sup>(2)</sup>	1 126,5	180,2	332,6	613,7
<b>TOTAL</b>	<b>2 008,1</b>	<b>229,0</b>	<b>535,2</b>	<b>1 243,9</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par des entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable du Groupe sont les suivants :

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	517,4	3,7	56,5	457,2
Investissements futurs au titre des concessions	666,1	155,8	419,5	90,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 183,5</b>	<b>159,5</b>	<b>476,0</b>	<b>548,0</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	229,2	1,4	15,7	212,1
Investissements futurs au titre des concessions	656,3	208,0	369,5	78,8
<b>TOTAL</b>	<b>885,5</b>	<b>209,4</b>	<b>385,2</b>	<b>290,9</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

#### 7.1. RÉSULTAT FINANCIER

##### Principes comptables

Le coût net du financement 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.

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.

##### • Opérations en monnaie étrangère

Les pertes et gains de change découlant de la conversion au cours de change de clôture des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont reconnus en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Écarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

(en millions d'euros)	2017	2016
Coût net du financement	(128,3)	(101,2)
– charges d'intérêts	(150,4)	(119,3)
– revenus des créances financières	16,9	11,0
– autres produits	5,2	7,1
Autres produits financiers (*)	702,2	633,9
Autres charges financières (*)	(455,1)	(368,9)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>118,8</b>	<b>163,8</b>

##### (\*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2017			2016		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	32,5	32,5	0,0	403,2	403,2	0,0
Plus-values (moins-values) sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement	18,9	76,5	(57,6)	(4,1)	8,0	(12,1)
Effet des variations de périmètre de consolidation <sup>(2)</sup>	221,9	261,3	(39,4)	2,9	9,8	(6,9)
Variations des provisions financières	(58,0)	10,2	(68,2)	(17,8)	6,8	(24,6)
Mise à la juste valeur des dérivés <sup>(3)</sup>	122,2	122,6	(0,4)	(6,4)	0,2	(6,6)
Autres <sup>(4)</sup>	(90,4)	199,1	(289,5)	(112,8)	205,9	(318,7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>247,1</b>	<b>702,2</b>	<b>(455,1)</b>	<b>265,0</b>	<b>633,9</b>	<b>(368,9)</b>

(1) Principalement dividendes Telefónica pour 19,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 et dividendes Vivendi pour 392,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(2) Dont au 31 décembre 2017 principalement 232,3 millions d'euros liés à la réévaluation des titres mis en équivalence, consécutive au changement de méthode de consolidation de Vivendi (voir note 4.1 – Principales variations de périmètre).

(3) Comprend notamment, au 31 décembre 2017, la variation de juste valeur des options d'achat d'actions de Vivendi souscrites en octobre 2016 pour 77,2 millions d'euros.

(4) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment des pertes et gains de change sur éléments financiers ainsi qu'au 31 décembre 2016 le versement d'un montant correspondant à une partie des dividendes reçus de Vivendi dans le cadre des financements dénoués au cours de l'exercice 2016.

## 20.3. États financiers consolidés

### 7.2. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

#### Principes comptables

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable et les partenariats de type joint-ventures. À des fins de clarification de l'information financière fournie suite à l'application des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel, dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

Il n'y a eu aucun reclassement de la catégorie « Mises en équivalence opérationnelles » à la catégorie « Mises en équivalence non opérationnelles » pour les périodes présentées.

Les prises de participation dans les sociétés associées et les joint-ventures sont comptabilisées selon IAS 28 révisée à compter de l'acquisition de l'influence notable ou de la prise de contrôle conjoint. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs et passifs de la société 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 Bourse 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 (voir note 6.1 – *Goodwill*).

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, 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.

Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.

En cas de prise d'influence notable ou de contrôle conjoint par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28 révisée, 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 ou de contrôle conjoint n'est pas réévalué à la juste valeur à date d'opération.

Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités mises en équivalence même si leur montant excède l'investissement initial. Les quotes-parts de pertes réalisées au cours de l'exercice sont comptabilisées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

(en millions d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>4 549,7</b>
Variation du périmètre de consolidation <sup>(1)</sup>	(18,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	151,0
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115,5
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	(210,6)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>4 587,4</b>

(1) Concerne essentiellement la sortie de la mise en équivalence de Vivendi au 26 avril 2017 pour – 3 546,5 millions d'euros et l'entrée des mises en équivalence au sein de Vivendi pour 3 463,7 millions d'euros (essentiellement Telecom Italia pour 3 029,7 millions d'euros).

(2) Dont – 123,9 millions d'euros au titre des dividendes, – 102,3 millions d'euros au titre des écarts de conversion et 20,4 millions d'euros de variation de juste valeur.

#### Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence
<b>Entités sous influence notable</b>			
Vivendi – mis en équivalence sur 4 mois (*)	12,9		0,0
Entités mises en équivalence chez Vivendi (**)	106,6		3 539,6
– Telecom Italia	107,9		3 080,7
– autres	(1,3)		458,9
Mediobanca (***)		98,4	659,2
Groupe Socfin		16,7	172,7
Autres	3,4	0,4	31,8
<b>Sous-total entités sous influence notable</b>	<b>122,9</b>	<b>115,5</b>	<b>4 403,3</b>
<b>Partenariats</b>	<b>28,1</b>	<b>0,0</b>	<b>184,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>151,0</b>	<b>115,5</b>	<b>4 587,4</b>

## 20.3. États financiers consolidés

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence
<b>Entités sous influence notable</b>			
Vivendi (*)	16,1		3 574,2
Mediobanca (***)		12,3	619,5
Groupe Socfin		8,6	173,3
Autres	2,6	(0,4)	34,8
Sous-total entités sous influence notable	18,7	20,5	4 401,8
Partenariats	23,2	0,0	147,9
<b>TOTAL</b>	<b>41,9</b>	<b>20,5</b>	<b>4 549,7</b>

### (\*) Vivendi

Vivendi est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bolloré détenait, par sa filiale Compagnie de Cornouaille, 15,3 % du capital total de Vivendi, soit 15,6 % hors actions d'auto-contrôle. Suite aux opérations conclues le 7 octobre 2016, le Groupe Bolloré a franchi le seuil de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi et consolidé sa participation dans Vivendi en mise en équivalence à cette date.

L'écart d'acquisition préliminaire a été calculé selon la méthode du coût aux dates d'acquisition des différents lots de titres, conformément à la méthode comptable retenue par le Groupe.

La valeur de mise en équivalence établie ainsi au 7 octobre 2016 s'élève à 3 535,8 millions d'euros (18,00 euros par action) après constatation d'un *goodwill* pour 2 472,2 millions d'euros.

Au 26 avril 2017, le Groupe a réexaminé le contrôle exercé sur Vivendi au regard des critères de la norme IFRS 10 (voir note 1 – Faits marquants et note 4.1.1 – Variation de périmètre de l'exercice 2017) et a considéré que les conditions du contrôle étaient remplies. Vivendi a été intégré globalement dans les comptes à compter du 26 avril 2017 et la participation initialement mise en équivalence depuis le 7 octobre 2016 a été déconsolidée pour sa valeur à cette même date, soit 3 546,5 millions d'euros, après prise en compte de la quote-part du résultat net de période et autres éléments du résultat global.

### (\*\*) Entités mises en équivalence chez Vivendi

Les travaux d'affectation des justes valeurs des actifs et passifs à la date de prise de contrôle de Vivendi ont été réalisés au cours de l'exercice. À ce titre, les valeurs comptables des titres mis en équivalence présentés dans les états financiers du Groupe ont été revues et mises à la juste valeur à date de prise de contrôle sur la base des cours de Bourse à cette date pour les titres cotés notamment. Ainsi, les valeurs d'entrée de Telecom Italia et de Vevo ont été ajustées (voir note 4.1.1 – Variation de périmètre de l'exercice 2017) dans le cadre de l'affectation des justes valeurs des actifs et passifs à la date de prise de contrôle.

Vivendi a décidé d'harmoniser la présentation de son compte de résultat avec celui du Groupe Bolloré et constatant que les mises en équivalence qu'il détenait avaient une nature opérationnelle dans le prolongement des activités du Groupe a reclassé leur quote-part de résultat sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles » au sein du résultat opérationnel. Ce classement a été maintenu dans les états financiers du Groupe Bolloré.

### Telecom Italia

Au 31 décembre 2017, Vivendi détient 3 640 millions d'actions ordinaires Telecom Italia avec droits de vote (soit 23,9 %, représentant 17,2 % du capital total).

Lors des trois dernières Assemblées générales des actionnaires de Telecom Italia 2015, 2016 et 2017, Vivendi ne disposait pas de la majorité des droits de vote et il n'existe aucun accord entre Vivendi et Telecom Italia qui permette à Vivendi de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Telecom Italia ou de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Telecom Italia. En outre, Vivendi n'a pas le pouvoir de désigner unilatéralement le Président exécutif du Conseil d'administration ou l'*Amministratore delegato* (Directeur général délégué) de Telecom Italia.

Compte tenu de ce qui précède et des éléments détaillés dans le rapport financier annuel 2017 de Vivendi, Vivendi considère ne pas avoir le pouvoir de diriger unilatéralement les activités pertinentes de Telecom Italia, au sens de la norme IFRS 10. Vivendi estime disposer du pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, au sens de la norme IAS 28, et considère donc exercer une influence notable sur Telecom Italia. Depuis le 15 décembre 2015 et au 31 décembre 2017, la participation de Vivendi dans Telecom Italia est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

### Valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, la valeur de la participation dans Telecom Italia mise en équivalence s'élève à 3 080,7 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le cours de Bourse des actions ordinaires de Telecom Italia (0,72 euro par action ordinaire) fait apparaître une baisse par rapport au coût d'entrée du titre à la juste valeur dans les comptes du Groupe au 26 avril 2017 (0,83 euro par action ordinaire). Le Groupe considère cependant que cette baisse n'a pas de caractère durable eu égard (i) à l'évolution attendue des perspectives de valorisation de Telecom Italia, compte tenu notamment du changement récent de Direction générale; (ii) à la volatilité du cours de Bourse de Telecom Italia suite à l'entrée de Vivendi à son capital; et (iii) à l'évolution récente défavorable des valeurs télécoms en Europe. Au 31 décembre 2017, le Groupe a mis en œuvre un test de perte de valeur de sa participation de 17,2 % dans Telecom Italia, afin de déterminer si sa valeur recouvrable était supérieure à sa valeur comptable.

Avec l'aide d'un expert indépendant, la Direction a conclu que la valeur recouvrable de sa participation dans Telecom Italia, déterminée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes), était supérieure à sa valeur comptable.



## 20.3. États financiers consolidés

### Informations financières à 100 % de Telecom Italia utilisées pour la préparation des états financiers du Groupe

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Telecom Italia, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Comptes trimestriels au 30 septembre 2017 9 mois
Actifs non courants	58 014
Actifs courants	9 882
Total actif	67 896
Capitaux propres	24 059
Passifs non courants	32 655
Passifs courants	11 182
Total passif	67 896
<i>Dont dette financière nette<sup>(1)</sup></i>	26 958
Chiffre d'affaires	14 679
EBITDA <sup>(1)</sup>	6 213
Résultat net, part du Groupe	1 033
Résultat global, part du Groupe	755

(1) Mesures à caractère non strictement comptable, telles que publiées par Telecom Italia (Alternative Performance Measures).

#### Quote-part de résultat

Vivendi s'appuie sur les informations financières publiques de Telecom Italia pour mettre en équivalence sa participation dans Telecom Italia. Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de Telecom Italia, Vivendi comptabilise de façon systématique sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia avec un trimestre de décalage. Ainsi, sur l'exercice 2017, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2016 et des neuf premiers mois de l'exercice 2017 pour un montant total de 144 millions d'euros. Ces montants sont conservés dans les comptes du Groupe Bolloré.

#### (\*\*\*) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bolloré est le second actionnaire de Mediobanca. La Financière du Perguet, filiale du Groupe Bolloré, détient, au 31 décembre 2017, 7,9 % du capital total de Mediobanca, soit 8,0 % hors actions d'autocontrôle (respectivement 8,0 % et 8,1 % au 31 décembre 2016).

Le capital de Mediobanca est détenu à 28,6 % par un groupe 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 représente 27,6 % du pacte et dispose de trois administrateurs au sein d'un Conseil d'administration de dix-huit membres.

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2017. Elle est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés et des comparables boursiers. Elle est inférieure à la valorisation basée sur le cours de Bourse à cette date. La valeur recouvrable retenue au 31 décembre 2017 est donc basée sur le cours de Bourse. Cette revue de la valeur recouvrable a conduit à reconnaître une reprise de dépréciation de 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 659,2 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 98,4 millions d'euros après constatation d'une reprise de dépréciation de cette participation pour 23,5 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 659,2 millions d'euros.

#### Principales informations financières résumées de Mediobanca

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2016 <sup>(1)</sup>
Produits nets bancaires	1 056	990
Résultat net, part du Groupe	476	418
Total bilan	72 090	73 475
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 223	9 051

(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.

## 20.3. États financiers consolidés

La réconciliation des informations financières résumées de Mediobanca avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 223	9 051
Retraitement d'homogénéisation et PPA	104	(26)
Pourcentage de détention du Groupe Bolloré	8,0 %	8,1 %
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	749	733
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(89)	(114)
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE</b>	<b>659</b>	<b>619</b>

### 7.3. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

#### Principes comptables

Les autres actifs financiers non courants comprennent les actifs disponibles à la vente et la part à plus d'un an 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.

#### • 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.

#### • 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.

#### • Prêts, créances, dépôts et obligations

La catégorie « Prêts, dépôts, 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. Les placements (dépôts à terme, comptes courants rémunérés et BMTN) ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalent de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que les OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position AMF n° 2011-13 sont classés en actifs financiers de gestion de trésorerie dans les actifs financiers courants.

Lors de leur comptabilisation initiale, les 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.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	9 674,3	(238,8)	9 435,5	9 435,5	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	191,4	0,0	191,4	190,5	0,9
Prêts, créances, dépôts et obligations	799,1	(183,9)	615,2	507,0	108,2
<b>TOTAL</b>	<b>10 664,8</b>	<b>(422,7)</b>	<b>10 242,1</b>	<b>10 133,0</b>	<b>109,1</b>

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	4 274,7	(265,2)	4 009,5	4 009,5	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	99,3	0,0	99,3	98,5	0,8
Prêts, créances, dépôts et obligations	173,6	(38,7)	134,9	109,1	25,8
<b>TOTAL</b>	<b>4 547,6</b>	<b>(303,9)</b>	<b>4 243,7</b>	<b>4 217,1</b>	<b>26,6</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016 Valeur nette	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Acquisitions	Cessions <sup>(2)</sup>	Variation juste valeur <sup>(3)</sup>	Dépréciation constatée en résultat	Autres mouvements	Au 31/12/2017 Valeur nette
Actifs disponibles à la vente	4 009,5	3 782,0	17,8	(22,4)	1 656,4	(4,3)	(3,5)	9 435,5
Actifs à la juste valeur par résultat	99,3	26,6	0,0	0,0	63,9	0,0	1,6	191,4
Prêts, créances, dépôts et obligations	134,9	1 418,8	43,5	(883,0)	(1,0)	(11,3)	(86,7)	615,2
<b>TOTAL</b>	<b>4 243,7</b>	<b>5 227,4</b>	<b>61,3</b>	<b>(905,4)</b>	<b>1 719,3</b>	<b>(15,6)</b>	<b>(88,6)</b>	<b>10 242,1</b>

(1) La variation de périmètre est essentiellement liée à l'entrée en intégration globale de Vivendi au 26 avril 2017. Voir note 4.1 – Variations de périmètre 2017 et 2016.

Elle comprend notamment les participations dans Ubisoft (1 321,9 millions d'euros), Mediaset (1 306,6 millions d'euros) et Telefónica (516,5 millions d'euros), ainsi que dans les prêts, créances, dépôts et obligations, les actifs financiers de gestion de trésorerie inclus dans l'endettement financier net pour 925,3 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, les actifs financiers de gestion de trésorerie s'élèvent à 75 millions d'euros (voir note 7.5.1 – Endettement financier net).

(2) Les cessions de prêts, créances et dépôts correspondent essentiellement à la liquidation de placements utilisés dans le cadre de la gestion des actifs de trésorerie de Vivendi.

(3) La variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente comprend 654,3 millions d'euros relatifs aux titres des holdings de contrôle du Groupe et 622,6 millions d'euros relatifs aux titres Financière de l'Odet.

### Actifs à la juste valeur par résultat

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés et principalement, au 31 décembre 2017, pour 175,4 millions d'euros, l'option d'achat d'actions Vivendi souscrite en octobre 2016 (dont la juste valeur au 31 décembre 2016 était de 98,3 millions d'euros).

### Actifs disponibles à la vente

#### Détail des principaux titres

(en millions d'euros) Sociétés	Au 31/12/2017		Au 31/12/2016	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	35,55	2 308,2	35,55	1 685,6
Ubisoft <sup>(2) (3)</sup>	27,27	1 955,6		0,0
Mediaset <sup>(2) (4)</sup>	28,80	1 099,0		0,0
Telefónica <sup>(2)</sup>	0,95	400,1		0,0
Fnac-Darty <sup>(2) (5)</sup>	11,05	296,6		0,0
Autres titres cotés		116,1		120,9
<b>Sous-total titres cotés</b>		<b>6 175,6</b>		<b>1 806,5</b>
Sofibol	48,95	1 563,1	48,95	1 195,6
Financière V	49,69	811,9	49,69	621,3
Omnium Bolloré	49,84	409,9	49,84	313,7
Autres titres non cotés		474,9		72,4
<b>Sous-total titres non cotés</b>		<b>3 259,9</b>		<b>2 203,0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>9 435,5</b>		<b>4 009,5</b>

(1) Au 31 décembre 2017, les capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet s'élèvent à 29 295,6 millions d'euros et le résultat net consolidé à 2 075,5 millions d'euros.

(2) Titres détenus par Vivendi, consolidé par intégration globale depuis le 26 avril 2017.

(3) En accord avec la famille Guillemot, Vivendi a annoncé le 20 mars 2018 la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft au prix de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros.

(4) L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges (voir note 10.2 - Litiges en cours).

(5) Le 16 janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation dans le capital de Fnac-Darty. La couverture est réalisée par une vente à terme sur la base d'un prix de référence de 91 euros par action qui sera ajusté en fonction des modalités de dénouement. Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019.

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 8.1 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés comprennent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

## 20.3. États financiers consolidés

### 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 51,05 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré et à hauteur de 13,01 % par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 99,99 % 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 la 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 50,04 % 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.

Malgré sa participation dans les sociétés Financière de l'Odet (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 droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Bolloré.

Au cours de l'exercice 2017, avec l'aide d'un expert indépendant, le Groupe a revu la méthode de valorisation de ces titres. Elle est basée sur le cours de Bourse des titres Financière de l'Odet et intègre une décote qui reflète la moindre liquidité de ces titres, sur la base d'un modèle de valorisation dite du « Protective Put » (modèle de Chaffe). Cette évaluation a conduit à reconnaître une décote de 11 % au 31 décembre 2017. Cette nouvelle méthode de valorisation ne présente pas d'écart significatif avec la précédente méthode (8 millions d'euros jugés non significatifs). Ce changement d'estimation a été traité de manière prospective. Au 31 décembre 2017, le montant total des moins-values reconnues en capitaux propres au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente s'élève à -367,8 millions d'euros (dont -207,6 millions d'euros portant sur les titres Mediaset et -116,4 millions d'euros sur les titres Telefónica). Ces moins-values ne sont ni durables ni significatives au regard des critères de dépréciation du Groupe.

## 7.4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE NETTE

### Principes comptables

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.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	1 490,5	0,0	1 490,5	1 149,1	0,0	1 149,1
Équivalents de trésorerie	1 608,2	0,0	1 608,2	199,8	0,0	199,8
Conventions de trésorerie – actif <sup>(1)</sup>	0,0	0,0	0,0	8,2	0,0	8,2
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>3 098,7</b>	<b>0,0</b>	<b>3 098,7</b>	<b>1 357,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1 357,1</b>
Conventions de trésorerie – passif <sup>(1)</sup>	(30,9)	0,0	(30,9)	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires courants	(300,8)	0,0	(300,8)	(132,6)	0,0	(132,6)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>2 767,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2 767,0</b>	<b>1 224,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1 224,5</b>

(1) 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.

La trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie de Vivendi pour 1 950,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (dont notamment les dépôts à terme et comptes courants rémunérés pour 1 257,0 millions d'euros et les OPCVM monétaires pour 275,0 millions d'euros).

## 7.5. ENDETTEMENT FINANCIER

### Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013, de l'Autorité des normes comptables, 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.

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.

## 20.3. États financiers consolidés

### 7.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2016	Dont courant	Dont non courant
Autres emprunts obligataires	5 310,7	134,5	5 176,2	1 153,4	9,1	1 144,3
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 197,3	439,3	1 758,0	4 263,0	1 056,4	3 206,6
Autres emprunts et dettes assimilées	506,9	459,2	47,7	200,3	157,9	42,4
Dérivés passifs <sup>(1)</sup>	0,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>8 015,1</b>	<b>1 033,0</b>	<b>6 982,1</b>	<b>5 616,7</b>	<b>1 223,4</b>	<b>4 393,3</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(2)</sup>	(3 098,7)	(3 098,7)	0,0	(1 357,1)	(1 357,1)	0,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie <sup>(3)</sup>	(75,0)	(75,0)	0,0	0,0	0,0	0,0
Dérivés actifs <sup>(1)</sup>	0,0	0,0	0,0	(1,0)	(0,8)	(0,2)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>4 841,4</b>	<b>(2 140,7)</b>	<b>6 982,1</b>	<b>4 258,6</b>	<b>(134,5)</b>	<b>4 393,1</b>

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

(2) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette

(3) Les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de la norme IAS 7 ainsi qu'aux OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position de l'AMF n° 2011-13. Au 31 décembre 2017, ils correspondent pour 75,0 millions d'euros aux actifs financiers de Vivendi.

### Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

#### Passifs au coût amorti

##### Autres emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Autres emprunts obligataires émis par Bolloré <sup>(1)</sup>	1 160,9	653,8
Autres emprunts obligataires émis par Havas <sup>(2)</sup>	500,5	499,6
Autres emprunts obligataires émis par Vivendi <sup>(3)</sup>	3 649,3	0,0
<b>AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>5 310,7</b>	<b>1 153,4</b>

(1) Émis par Bolloré :

Le 25 janvier 2017, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, à échéance 2022, avec un coupon annuel de 2,00 %.

Le 29 juillet 2015, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 2,875 %.

Le 30 janvier 2014, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 30 millions d'euros, à échéance 2019 et à taux variable (Euribor + 1,75 %), au titre du financement European Energy Efficiency Fund et destiné à financer les investissements du Groupe dans l'autopartage.

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 %.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 18,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(2) Émis par Havas :

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 400 millions d'euros, à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 398,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 100 millions d'euros, à échéance 2018, avec un coupon annuel de 3,125 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(3) Émis par Vivendi :

En septembre 2017, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 850 millions d'euros, à échéance 2024, avec un coupon annuel de 0,875 %.

En novembre 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 600 millions d'euros, à échéance 2023, avec un coupon annuel de 1,125 %.

En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, à échéance 2026, avec un coupon annuel de 1,875 %.

En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 0,75 %.

En décembre 2009, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 700 millions d'euros, à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,875 %.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

##### Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts auprès des établissements de crédit <sup>(1)</sup>	2 197,3	4 263,0

(1) Dont 400 millions d'euros au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 au titre d'une convention de crédit à échéance 2021, prorogable jusqu'à 2023, et à taux variable. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de taux échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe et qualifiée comptablement de couverture.

Dont 186 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 175,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 120 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Bolloré au 31 décembre 2017 (668 millions d'euros au 31 décembre 2016) dans le cadre d'un programme de 900 millions d'euros au maximum et 100 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Havas au 31 décembre 2016 dans le cadre d'un programme de 400 millions d'euros au maximum.

Dont 150 millions d'euros au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 sur un financement garanti par des nantissements de titres Vivendi à échéance 2020.

Dont 949,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (1 997,8 millions d'euros au 31 décembre 2016) de financements adossés à des titres Vivendi à échéances 2020, 2021 et 2022.

Dont 300 millions d'euros au 31 décembre 2016 au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2019.



## 20.3. États financiers consolidés

### Autres emprunts et dettes assimilées

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Autres emprunts et dettes assimilées <sup>(1)</sup>	506,9	200,3

(1) Au 31 décembre 2017, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 300,8 millions d'euros (dont 75,0 millions d'euros au sein de Vivendi), contre 132,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Dérivés actifs non courants <sup>(1)</sup>	0,0	(0,2)
Dérivés actifs courants <sup>(1)</sup>	0,0	(0,8)
<b>TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS</b>	<b>0,0</b>	<b>(1,0)</b>
Dérivés passifs non courants	0,2	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » – voir note 7.3.

### Nature et juste valeur des instruments financiers dérivés de l'endettement net

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant notionnel total (en milliers de devise)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	De taux	Bolloré	2021/2023	400 000 €	(0,2)	0,2
Contrats d'échange de devises <sup>(2)</sup>	De change	Havas	2017	Multiples contrats	NA	0,8

(1) Swap de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2016.

(2) Divers dérivés de change qualifiés pour l'essentiel de couverture.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 7.1 – Résultat financier.

### Endettement financier détaillé par devise (montants avant couverture)

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA <sup>(1)</sup>	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	5 310,7	5 310,7	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	5 310,7	5 310,7	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 197,3	2 100,1	62,1	35,1
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	506,9	401,4	13,6	91,9
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>8 014,9</b>	<b>7 812,2</b>	<b>75,7</b>	<b>127,0</b>

(1) Dont 4 270 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts en euros de Vivendi s'élève à 5 814 millions d'euros, celle en dollars américain à -1 333 millions d'euros et les autres devises à -97 millions d'euros. Voir note 8.3 – Juste valeur des instruments financiers.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	1 153,4	1 153,4	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	1 153,4	1 153,4	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 263,0	4 123,7	83,5	55,8
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	200,3	136,3	37,7	26,3
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>5 616,7</b>	<b>5 413,4</b>	<b>121,2</b>	<b>82,1</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	5 310,7	5 243,8	66,8	1 153,4	1 115,0	38,4
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>5 310,7</b>	<b>5 243,8</b>	<b>66,8</b>	1 153,4	1 115,0	38,4
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 197,3	289,7	1 907,6	4 263,0	447,1	3 815,9
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	506,9	123,4	383,5	200,3	63,1	137,2
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>8 014,9</b>	<b>5 657,0</b>	<b>2 357,9</b>	5 616,7	1 625,2	3 991,5

Au 31 décembre 2017, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 70,6 %.  
 Au 31 décembre 2016, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 28,9 %.

### 7.5.2. Variation de l'endettement brut

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Souscription d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Autres variations cash <sup>(1)</sup>	Variations « non cash »		Au 31/12/2017
					Variation de périmètre <sup>(2)</sup>	Autres mouvements <sup>(3)</sup>	
Autres emprunts obligataires	1 153,4	1 346,6	0,4	0,0	2 808,8	1,5	5 310,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 263,0	657,0	(3 205,4)	0,0	484,3	(1,7)	2 197,3
Autres emprunts et dettes assimilées	200,3	23,5	(14,3)	44,9	227,2	25,3	506,9
Dérivés passifs <sup>(4)</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,2)	0,4	0,2
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>5 616,7</b>	<b>2 027,1</b>	<b>(3 219,3)</b>	<b>44,9</b>	<b>3 520,1</b>	<b>25,5</b>	<b>8 015,1</b>

(1) Comprend essentiellement la variation des concours bancaires courants et des conventions de trésorerie – passifs compris dans la trésorerie nette (voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette).

(2) Comprend principalement l'entrée de périmètre de Vivendi pour 3 494,8 millions d'euros.

(3) Dont variation de change et variation des intérêts courus sur emprunts.

(4) Voir paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

### 7.5.3. Échéancier de l'endettement brut

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échancée est la position de clôture 2017, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- 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.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	5 310,7	0,0	26,6	0,0	26,6	134,5	51,8
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 197,3	30,4	7,6	20,8	7,4	388,1	13,8
Autres emprunts et dettes assimilées	506,9	0,6	3,3	0,6	3,3	458,2	6,6
Dérivés passifs	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>8 015,1</b>						

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Total à moins de 1 an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	5 310,7	134,5	105,1	3 236,6	228,6	1 939,6	50,6
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 197,3	439,3	28,8	1 723,4	60,1	34,6	1,5
Autres emprunts et dettes assimilées	506,9	459,2	13,1	37,2	3,1	10,6	0,2
Dérivés passifs	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>8 015,1</b>	<b>1 033,0</b>		<b>4 997,3</b>		<b>1 984,8</b>	

## 20.3. États financiers consolidés

### 7.6. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DU FINANCEMENT

#### 7.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	98,9	11,1	83,6	4,2
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	1 143,6	0,0	1 143,6	0,0
Autres engagements donnés	30,1	20,8	8,8	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings 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 millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
Bollore Logistics Canada	7,0	31/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille	1 100,0	Entre 2020 et 2022	Titres Vivendi <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015 et 2016.

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015 et 2016. 74,1 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2017. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	253,0	129,9	44,5	78,6
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 198,7	12,0	1 886,7	300,0
Autres engagements donnés	31,0	16,4	14,1	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings 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 millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
	12,0	05/03/2017	Titres SCCF
Compagnie de Cornouaille	2 150,0	Entre 2016 et 2022	Titres Vivendi <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015 et 2016.

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015 et 2016. 164,7 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2016. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

#### 7.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	21,7	1,1	1,7	18,9

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	4,5	0,9	3,6	0,0

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

#### 8.1. INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise inclus en annexe du présent document.

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 – Facteurs de risque du document de référence.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le chapitre 4 – Facteurs de risque du document de référence.

#### Principaux risques concernant le Groupe

##### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 9 435,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, 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 7.3 – Autres actifs financiers).

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

Au 31 décembre 2017, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élevaient à 5 055,6 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2017, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 89,5 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et sur les capitaux propres consolidés, dont 27,7 millions d'euros au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Financière de l'Odette, sont donc également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2017, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 785,0 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 2017, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 4 849 millions d'euros (dont le groupe Havas pour 510 millions d'euros et 2 000 millions d'euros pour Vivendi). 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.

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2017 sont la ligne de crédit revolving de 1 100 millions d'euros, non tirée, à échéance 2019 et le crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2021. Elles sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75.

Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 milliards d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2017.

Cette ligne de crédit bancaire contient des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui lui imposent certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opération de fusion. En outre, son maintien est soumis au respect du ratio financier calculé semestriellement : endettement financier net sur EBITDA sur douze mois glissants qui doit être au maximum de trois pendant la durée de l'emprunt. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner le remboursement anticipé du crédit s'il était tiré ou son annulation. Au 31 décembre 2017, Vivendi respectait ce ratio financier.

En outre, Havas SA dispose de lignes de crédit confirmées, non tirées au 31 décembre 2017, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 510 millions d'euros, dont 150 millions d'euros à échéance 2018, 330 millions d'euros à échéance 2020 et 30 millions d'euros à échéance 2021. Certaines de ces lignes de crédit sont soumises au respect de ratios financiers de type levier (dette nette sur EBITDA) et/ou couverture de service de la dette.

Les obligations émises par Bolloré en 2012 (170 millions d'euros à échéance 2019), en 2015 (450 millions d'euros à échéance 2021) et en 2017 (500 millions d'euros à échéance 2022) sont soumises aux clauses habituelles de cas de défaut, de limitations des sûretés et de changement de contrôle mais à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.

Les obligations émises par le groupe Havas en 2013 (100 millions d'euros à échéance 2018) et en 2015 (400 millions d'euros à échéance 2020) ne sont également soumises à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier mais contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de prise de contrôle.

Les obligations émises par Vivendi contiennent des clauses habituelles de cas de défaut, d'engagement de ne pas constituer de sûretés au titre d'une quelconque dette obligataire (*negative pledge*) et en matière de rang (clause de *pari-passu*). En outre, les emprunts obligataires émis par Vivendi contiennent une clause de remboursement anticipé en cas de changement de contrôle (cette clause exclut le changement de contrôle au bénéfice du Groupe Bolloré pour les obligations émises en mai et novembre 2016) qui s'appliquerait si, à la suite d'un tel événement, la note long terme de Vivendi SA était dégradée en dessous du niveau d'investissement (Baa3/BBB-).

La notation de Vivendi au 12 février 2018, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, est la suivante :

Agence de notation	Type de dette	Notations	Perspective
Standard & Poor's	Dette long terme corporate	BBB	Stable
	Dette senior non garantie ( <i>unsecured</i> )	BBB	Stable
Moody's	Dette long terme senior non garantie ( <i>unsecured</i> )	Baa2	Stable

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 2017, comme ils l'étaient au 31 décembre 2016.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2017 inclut 120 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Bolloré SA dans le cadre d'un programme de 3 300 millions d'euros au maximum (dont le groupe Havas pour 400 millions d'euros et Vivendi pour 2 000 millions d'euros) et 186 millions d'euros de mobilisations de créances.

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

Année 2018	5 %
Année 2019	18 %
Année 2020	16 %
Année 2021	34 %
Année 2022	10 %
Année 2023	5 %
Au-delà de 2024	12 %

Les excédents de trésorerie sont placés de façon prudente dans des produits liquides à faible risque auprès de contreparties bénéficiant d'une notation de crédit élevée.

## 20.3. États financiers consolidés

### Risque de taux

Du fait de son endettement, 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 peut décider de la mise en place de couverture 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 7.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2017, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 72 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur le coût de la dette brute serait de -22,9 millions d'euros après couverture sur la dette brute portant intérêt.

En ce qui concerne l'endettement net, la position à taux variable est placeuse et bénéficierait donc d'une hausse des taux.

### Risque de change

Pour le Groupe Bolloré, la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (47 % en euros, 16 % en dollars américains, 8 % en francs CFA, 5 % en livres sterling et moins de 3 % pour toutes les 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 ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SA et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.

Au niveau de Bolloré SA, chaque filiale déclare chaque fin de mois ses positions en devises à couvrir à la Direction de la trésorerie qui pourra réaliser une opération de couverture de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois, d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement (par exemple pour un charter, un marché, ou l'achat de portiques portuaires).

Bolloré Energy, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché.

En ce qui concerne Vivendi la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro.

La majorité des instruments de couverture sont des contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2017 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

### 8.2. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Vivendi utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Ils comprennent des contrats de *swap* de taux d'intérêt ou de devises, ainsi que des contrats de change à terme. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture.

Lorsque ces contrats sont qualifiés de couverture au plan comptable, les profits et les pertes réalisés sur ces contrats sont constatés dans le résultat de façon symétrique à l'enregistrement des produits et des charges de l'élément couvert. Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé couvre un flux de trésorerie, il est qualifié de couverture de flux de trésorerie. Dans ce cas, au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie des autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres pour la part efficace et par contrepartie du résultat pour la part inefficace ; lors de la réalisation de l'élément couvert, les montants accumulés en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat sur la même ligne que l'élément couvert ; dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, ils sont reclassés dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé constitue une couverture de l'investissement net dans une entreprise étrangère, il est comptabilisé de façon similaire à une couverture de flux de trésorerie. Pour les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au plan comptable, les variations de leur juste valeur sont directement enregistrées en résultat sans réévaluation du sous-jacent.

En outre, les produits et les charges relatifs aux instruments de change utilisés pour couvrir les expositions budgétaires hautement probables et les engagements fermes, contractés dans le cadre de l'acquisition de droits sur des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.), sont comptabilisés en résultat opérationnel. Dans tous les autres cas, les variations de la juste valeur des instruments sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

### Instruments financiers dérivés

#### Valeur au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Autres actifs financiers non courants <sup>(1)</sup>	190,5	98,3
Créances clients et autres débiteurs <sup>(3)</sup>	3,4	0,0
Autres actifs financiers courants <sup>(1) (3)</sup>	0,9	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS HORS ENDETTEMENT</b>	<b>194,8</b>	<b>98,3</b>
Autres passifs non courants <sup>(2)</sup>	93,0	0,0
Dettes fournisseurs et autres créditeurs <sup>(3)</sup>	25,3	0,0
Autres passifs courants <sup>(3)</sup>	8,2	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS HORS ENDETTEMENT</b>	<b>126,5</b>	<b>0,0</b>

(1) Comprend essentiellement l'option d'achat d'actions Vivendi souscrite en octobre 2016 pour 175,4 millions d'euros au 31 décembre 2017. Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(2) Comprend principalement la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et à Lov Banijay de rembourser leurs emprunts en actions pour 93 millions d'euros au 31 décembre 2017. Voir note 5.8.3 – Autres passifs non courants.

(3) Instrument dérivé souscrit pour la gestion du risque de change. Voir ci-après.



## 20.3. États financiers consolidés

### Instruments de gestion du risque de change

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par Vivendi; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels :

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(362,0)	(73,0)	(132,0)	(30,0)	(127,0)	2,0	(3,0)
Achats contre euros	2 094,0	1 548,0	93,0	193,0	260,0	2,9	(26,0)
Autres	0,0	68,0	(95,0)	2,0	25,0		(4,5)
<b>TOTAL</b>	<b>1 732,0</b>	<b>1 543,0</b>	<b>(134,0)</b>	<b>165,0</b>	<b>158,0</b>	<b>4,9<sup>(1)</sup></b>	<b>(33,5)</b>

(1) Dont 4,3 millions d'euros en part courante et 0,6 million d'euros en part non courante.

### Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change

#### Couverture de flux de trésorerie

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(79,0)		(7,0)	(11,0)	(61,0)	2,0	
Achats contre euros	50,0	23,0		2,0	25,0		
Autres	0,0	16,0	(16,0)				
<b>TOTAL</b>	<b>(29,0)</b>	<b>39,0</b>	<b>(23,0)</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(36,0)</b>	<b>2,0</b>	<b>0,0</b>

#### Couverture de juste valeur

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(281,0)	(73,0)	(125,0)	(19,0)	(64,0)		(3,0)
Achats contre euros	891,0	781,0		106,0	4,0	0,9	(19,0)
Autres	0,0	86,0	(79,0)	2,0	(9,0)		(3,3)
<b>TOTAL</b>	<b>610,0</b>	<b>794,0</b>	<b>(204,0)</b>	<b>89,0</b>	<b>(69,0)</b>	<b>0,9</b>	<b>(25,3)</b>

#### Couverture économique<sup>(1)</sup>

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(2,0)				(2,0)		
Achats contre euros	1 153,0	744,0	93,0	85,0	231,0	2,0	(7,0)
Autres	0,0	(34,0)			34,0		(1,2)
<b>TOTAL</b>	<b>1 151,0</b>	<b>710,0</b>	<b>93,0</b>	<b>85,0</b>	<b>263,0</b>	<b>2,0</b>	<b>(8,2)</b>

(1) Les instruments qualifiés de couverture économique correspondent aux instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39.

### Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie			Couverture d'un investissement net	Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change			
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,3</b>
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(0,2)	(3,0)		49,8	46,6
Recyclage dans le résultat de la période	0,0	(1,0)			(1,0)
Effet d'impôts	0,0	0,0			0,0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>0,1</b>	<b>(4,0)</b>		<b>49,8</b>	<b>45,9</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### 8.3. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Dont actifs et passifs financiers							Juste valeur des actifs et passifs financiers
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non 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	10 133,0	0,0	190,5	0,0	507,0	9 435,5	10 133,0	10 133,0
Autres actifs non courants	523,1	0,0	0,0	0,0	523,1	0,0	523,1	523,1
Actifs financiers courants	109,1	0,0	0,9	0,0	108,2	0,0	109,1	109,1
Clients et autres débiteurs	7 153,0	0,0	3,4	0,0	7 149,6	0,0	7 153,0	7 153,0
Autres actifs courants	534,9	534,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 098,7	0,0	3 098,7	0,0	0,0	0,0	3 098,7	3 098,7
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>21 551,8</b>	<b>534,9</b>	<b>3 293,5</b>	<b>0,0</b>	<b>8 287,9</b>	<b>9 435,5</b>	<b>21 016,9</b>	<b>21 016,9</b>
Dettes financières à long terme	6 982,1	0,0	0,0	0,0	6 982,1	0,0	6 982,1	6 982,1
Autres passifs non courants	475,4	0,0	93,0	0,0	382,4	0,0	475,4	475,4
Dettes financières à court terme	1 033,0	0,0	0,0	0,0	1 033,0	0,0	1 033,0	1 033,0
Fournisseurs et autres créditeurs	10 586,1	0,0	25,3	0,0	10 560,8	0,0	10 586,1	10 586,1
Autres passifs courants	459,9	451,7	8,2	0,0	0,0	0,0	8,2	8,2
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>19 536,5</b>	<b>451,7</b>	<b>126,5</b>	<b>0,0</b>	<b>18 958,3</b>	<b>0,0</b>	<b>19 084,8</b>	<b>19 084,8</b>

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Dont actifs et passifs financiers							Juste valeur des actifs et passifs financiers
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non 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	4 217,1	0,0	98,5	0,0	109,1	4 009,5	4 217,1	4 217,1
Autres actifs non courants	234,3	0,0	0,0	0,0	234,3	0,0	234,3	234,3
Actifs financiers courants	26,6	0,0	0,8	0,0	25,8	0,0	26,6	26,6
Clients et autres débiteurs	4 693,9	0,0	0,0	0,0	4 693,9	0,0	4 693,9	4 693,9
Autres actifs courants	76,6	76,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 357,1	0,0	1 348,9	0,0	8,2	0,0	1 357,1	1 357,1
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>10 605,6</b>	<b>76,6</b>	<b>1 448,2</b>	<b>0,0</b>	<b>5 071,3</b>	<b>4 009,5</b>	<b>10 529,0</b>	<b>10 529,0</b>
Dettes financières à long terme	4 393,3	0,0	0,0	0,0	4 393,3	0,0	4 393,3	4 393,3
Autres passifs non courants	200,3	0,0	0,0	0,0	200,3	0,0	200,3	200,3
Dettes financières à court terme	1 223,4	0,0	0,0	0,0	1 223,4	0,0	1 223,4	1 223,4
Fournisseurs et autres créditeurs	5 255,1	0,0	0,0	0,0	5 255,1	0,0	5 255,1	5 255,1
Autres passifs courants	200,2	200,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>11 272,3</b>	<b>200,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>11 072,1</b>	<b>0,0</b>	<b>11 072,1</b>	<b>11 072,0</b>

## 20.3. États financiers consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2017				31/12/2016			
	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>	9 435,5	6 175,6	3 146,3	47,0	4 009,5	1 806,5	2 130,6	0,0
Instruments financiers dérivés	194,8	0,0	194,8	0,0	99,3	0,0	99,3	0,0
<b>Actifs financiers</b>	<b>9 630,3</b>	<b>6 175,6</b>	<b>3 341,1</b>	<b>47,0</b>	<b>4 108,8</b>	<b>1 806,5</b>	<b>2 229,9</b>	<b>0,0</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie<sup>(2)</sup></b>	<b>3 098,7</b>	<b>1 861,7</b>	<b>1 237,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 348,9</b>	<b>1 203,6</b>	<b>145,3</b>	<b>0,0</b>
Instruments financiers dérivés	126,5	0,0	126,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat</b>	<b>126,5</b>	<b>0,0</b>	<b>126,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(1) Dont 66,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 72,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

(2) Dont, en niveau 2, des dépôts à terme de moins de trois mois pour 1 214,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 95,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 7.3 – 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.

### 9.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère, au titre de l'exercice 2016, est de 115,6 millions d'euros, soit 0,04 euro par action (le dividende total s'élève à 0,06 euro en tenant compte de l'acompte sur dividende versé au cours de l'exercice 2016), réglé partiellement en actions : 7 520 848 actions Bolloré SA ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir le dividende en actions.

Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action a été versé au cours de l'exercice 2017, au titre de l'exercice 2017, pour 58,1 millions d'euros réglé partiellement en actions : 3 638 209 actions Bolloré ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir l'acompte sur dividende en actions.

### 9.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré et ses filiales s'élève à 15 322 838 actions.

## NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 9.1. CAPITAUX PROPRES

#### 9.1.1. Évolution du capital

##### Principes comptables

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.

Au 31 décembre 2017, le capital social de Bolloré SA s'élève à 467 457 806,40 euros, divisé en 2 921 611 290 actions ordinaires d'un nominal de 0,16 euro chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 2 906 288 452 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 2 908 595 109 actions.

Le capital de la société mère a été augmenté de 11 159 057 actions au cours de l'exercice au titre des opérations suivantes :

- 7 520 848 actions au titre du versement du solde du dividende 2016 (voir ci-dessous) ;
- 3 638 209 actions au titre du versement de l'acompte sur dividende 2017 (voir ci-dessous).

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 7.5 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

## 20.3. États financiers consolidés

### 9.2. RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilués présentés au pied du compte de résultat.

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	699,4	440,0
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué <sup>(1)</sup>	694,1	440,0
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	699,4	440,0
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	694,1	440,0
<b>Nombre de titres émis au 31 décembre</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Nombre de titres émis</b>	<b>2 921 611 290</b>	2 910 452 233
Nombre de titres d'autocontrôle	(15 322 838)	(15 322 838)
<b>Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)</b>	<b>2 906 288 452</b>	2 895 129 395
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
Actions gratuites	5 651 600	4 131 200
<b>Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)</b>	<b>2 911 940 052</b>	2 899 260 595
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base</b>	<b>2 906 288 452</b>	2 894 095 073
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites <sup>(2)</sup> (actions gratuites Bolloré SA <sup>(3)</sup> )	2 306 657	1 302 930
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution</b>	<b>2 908 595 109</b>	2 895 398 003

(1) Comprend uniquement l'impact pour Vivendi des instruments dilutifs de Telecom Italia, calculé sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia avec un trimestre de décalage.

(2) 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.

(3) Voir note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

### 9.3. PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en millions d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>		Cumul des participations minoritaires <sup>(1)</sup>	
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Communication	1 305,9	86,3	20 780,8	827,8
Transport et logistique	77,1	62,2	353,7	338,7
Autres	(0,9)	(1,0)	211,7	198,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 382,1</b>	<b>147,5</b>	<b>21 346,2</b>	<b>1 365,3</b>

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne pour l'exercice 2017 la participation du Groupe dans Vivendi et concernait pour l'exercice 2016 la participation dans Havas, qui a été cédé à Vivendi le 3 juillet 2017, Vivendi ayant par la suite acquis les intérêts minoritaires résiduels de Havas dans le cadre de l'OPAS et de l'OPRO entre septembre et décembre 2017 (voir note 1 – Faits marquants).

Les informations financières résumées de Vivendi pour 2017 et du groupe Havas pour 2016 sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées dans les comptes des groupes, avant élimination des titres et des opérations réciproques.

## 20.3. États financiers consolidés

### Bilan

(en millions d'euros)	Vivendi 31/12/2017	Havas 31/12/2016
Actifs courants	9 048,2	3 825,2
Actifs non courants	33 738,5	2 916,6
Passifs courants	9 872,7	3 715,7
Passifs non courants	8 388,2	985,2
Capitaux propres, part du Groupe	3 749,3	1 168,3
Intérêts minoritaires	20 776,5	872,6

### Compte de résultat

(en millions d'euros)	Vivendi 2017	Havas 2016
Chiffre d'affaires	8 917,6	2 276,1
Résultat net consolidé	1 514,7	183,2
Résultat net consolidé, part du Groupe	233,4	96,2
Intérêts minoritaires	(1 281,3)	(87,0)
Autres éléments du résultat global	(200,9)	(16,1)
Résultat global, part du Groupe	201,3	87,9
Résultat global, part des minoritaires	1 112,4	79,3

### Variation de la trésorerie

(en millions d'euros)	Vivendi 2017	Havas 2016
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(458,5)	(40,9)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 659,1	274,3
Flux nets de trésorerie sur investissements	2 103,4	(118,3)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(1 838,7)	(36,5)

## NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES

### Principes comptables

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peut être fixé de manière précise.

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait générateur passé, qui entraînera probablement une sortie 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.



## 20.3. États financiers consolidés

### 10.1. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2016	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	307,9	50,1	257,8	56,8	16,8	40,0
Provisions pour risques filiales	3,1	0,0	3,1	3,5	0,0	3,5
Autres provisions pour risques	360,6	321,7	38,9	79,2	39,8	39,4
Provisions pour impôts	604,3	0,0	604,3	36,9	0,0	36,9
Obligations contractuelles	5,7	0,0	5,7	5,8	0,0	5,8
Restructurations	64,5	52,3	12,2	6,4	2,4	4,0
Provisions environnementales	8,0	1,1	6,9	8,6	1,0	7,6
Autres provisions pour charges	28,2	11,9	16,3	37,7	20,6	17,1
Engagements envers le personnel <sup>(1)</sup>	907,2	0,0	907,2	308,8	0,0	308,8
<b>PROVISIONS</b>	<b>2 289,6</b>	<b>437,0</b>	<b>1 852,5</b>	<b>543,7</b>	<b>80,6</b>	<b>463,1</b>

(1) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés

### Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2017
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	56,8	78,1	(33,7)	(34,6)	194,0	47,9	(0,6)	307,9
Provisions pour risques filiales	3,5	0,0	0,0	(0,7)	(0,2)	0,5	0,0	3,1
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	79,2	66,0	(56,6)	(36,8)	367,7	(39,5)	(19,4)	360,6
Provisions pour impôts <sup>(3)</sup>	36,9	232,4	(15,7)	(413,9)	774,9	0,8	(11,1)	604,3
Obligations contractuelles <sup>(4)</sup>	5,8	0,8	(0,9)	0,0	0,0	0,0	0,0	5,7
Restructurations <sup>(5)</sup>	6,4	48,0	(20,8)	(1,5)	34,7	(0,7)	(1,6)	64,5
Provisions environnementales <sup>(6)</sup>	8,6	0,1	(0,1)	(0,1)	0,0	0,0	(0,5)	8,0
Autres provisions pour charges <sup>(7)</sup>	37,7	5,6	(2,4)	(2,0)	(11,0)	0,8	(0,5)	28,2
Engagements envers le personnel <sup>(8)</sup>	308,8	49,0	(57,1)	0,0	694,7	(54,9)	(33,3)	907,2
<b>TOTAL</b>	<b>543,7</b>	<b>479,9</b>	<b>(187,3)</b>	<b>(489,6)</b>	<b>2 054,8</b>	<b>(45,1)</b>	<b>(67,0)</b>	<b>2 289,6</b>

(1) Dont 260 millions d'euros au 31 décembre 2017 relatifs aux litiges dans lesquels Vivendi est impliqué. La variation de périmètre provient des provisions pour litiges de Vivendi. Voir note 10.2 – Litiges en cours.

(2) Le solde correspond essentiellement à des provisions de Vivendi (dont le montant et la nature ne sont pas détaillés car leur divulgation pourrait être de nature à porter préjudice au Groupe).

(3) Comprend les provisions pour retenue à la source, principalement sur les distributions de dividendes, et les provisions pour contrôles fiscaux notamment les provisions au titre de l'intégration fiscale en 2012 et 2015 de Vivendi (respectivement 251 millions d'euros et 203 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(4) 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.

(5) Dont 59,4 millions d'euros concernant Vivendi (dont 9 millions d'euros pour UMG et 50 millions d'euros pour Canal+). Le solde correspond pour l'essentiel à divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées.

(6) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(7) Comprend diverses provisions pour charges individuellement inférieures à 10 millions d'euros.

(8) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

### Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2017

(en millions d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation <sup>(1)</sup>	Impact net
Résultat opérationnel	(234,3)	75,0	(159,3)
Résultat financier	(13,2)	0,7	(12,5)
Charge d'impôt	(232,4)	413,9	181,5
<b>TOTAL</b>	<b>(479,9)</b>	<b>489,6</b>	<b>9,7</b>

(1) Dont, en charge d'impôt, le règlement favorable du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de Vivendi en 2011 pour 409 millions d'euros.

## 20.3. États financiers consolidés

### 10.2. LITIGES EN COURS

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 provision 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.

À la connaissance de la société, 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, autres que ceux décrits ci-dessous.

#### Securities class action aux États-Unis

Depuis le 18 juillet 2002, seize recours ont été déposés contre Vivendi, Jean-Marie Messier et Guillaume Hannezo devant le tribunal du District sud de New York et le tribunal du District central de Californie. Le tribunal du District sud de New York a décidé, le 30 septembre 2002, de regrouper ces réclamations sous la forme d'un recours unique In re Vivendi Universal SA Securities Litigation, qu'il a placé sous sa juridiction.

Les plaignants reprochent aux défendeurs d'avoir enfreint, entre le 30 octobre 2000 et le 14 août 2002, certaines dispositions du Securities Act de 1933 et du Securities Exchange Act de 1934, notamment en matière de communication financière. Le 7 janvier 2003, ils ont formé un recours collectif dit « class action », susceptible de bénéficier de éventuels groupes d'actionnaires.

Le juge en charge du dossier a décidé le 22 mars 2007, dans le cadre de la procédure de certification des plaignants potentiels (class certification), que les personnes de nationalités américaine, française, anglaise et hollandaise ayant acheté ou acquis des actions ou des American Depository Receipts (ADR) Vivendi (anciennement Vivendi Universal SA) entre le 30 octobre 2000 et le 14 août 2002 pourraient intervenir dans cette action collective.

Depuis la décision de certification, plusieurs actions nouvelles à titre individuel ont été initiées contre Vivendi sur les mêmes fondements. Le 14 décembre 2007, le juge a décidé de consolider ces actions individuelles avec la class action, pour les besoins de la procédure de recherche de preuves (discovery). Le 2 mars 2009, le juge a décidé de dissocier la plainte de Liberty Media de la class action. Le 12 août 2009, il a dissocié les différentes actions individuelles de la class action. Le 29 janvier 2010, le jury a rendu son verdict. Le jury a estimé que Vivendi était à l'origine de 57 déclarations fausses ou trompeuses entre le 30 octobre 2000 et le 14 août 2002. Ces déclarations ont été considérées comme fausses ou trompeuses, au regard de la section 10 (b) du Securities Exchange Act de 1934, dans la mesure où elles ne révélaient pas l'existence d'un prétendu risque de liquidité, ayant atteint son niveau maximal en décembre 2001. Le jury a, en revanche, conclu que ni Jean-Marie Messier ni Guillaume Hannezo n'étaient responsables de ces manquements. Le jury a condamné la société à des dommages correspondant à une inflation journalière de la valeur du titre Vivendi allant de 0,15 euro à 11 euros par action et de 0,13 dollar à 10 dollars par ADR, en fonction de la date d'acquisition de chaque action ou ADR, soit un peu moins de la moitié des chiffres avancés par les plaignants. Le jury a également estimé que l'inflation du cours de l'action Vivendi était tombée à zéro durant les trois semaines qui ont suivi l'attentat du 11 septembre 2001 ainsi que pendant certains jours de Bourse fériés sur les places de Paris ou de New York (12 jours).

Le 24 juin 2010, la Cour suprême des États-Unis a rendu une décision de principe dans l'affaire Morrison contre National Australia Bank, dans laquelle elle a jugé que la loi américaine en matière de litiges boursiers ne s'applique qu'aux « transactions réalisées sur des actions cotées sur le marché américain » et aux « achats et ventes de titres intervenus aux États-Unis ».

Dans une décision du 17 février 2011, publiée le 22 février 2011, le juge, en application de la décision Morrison, a fait droit à la demande de Vivendi en rejetant les demandes de tous les actionnaires ayant acquis leurs titres sur la Bourse de Paris et a limité le dossier aux seuls actionnaires français, américains, britanniques et néerlandais ayant acquis des ADR sur la Bourse de New York. Le juge a refusé d'homologuer le verdict du jury, comme cela lui était demandé par les plaignants, estimant que cela était prématuré et que le processus d'examen des demandes d'indemnisation des actionnaires devait d'abord être mené. Le juge n'a pas non plus fait droit aux *post-trial motions* de Vivendi contestant le verdict rendu par le jury. Le 8 mars 2011, les plaignants ont formé une demande d'appel, auprès de la cour d'appel fédérale pour le Second Circuit, de la décision du juge du 17 février 2011. Cette cour d'appel fédérale l'a rejetée, le 20 juillet 2011, et a écarté de la procédure les actionnaires ayant acquis leurs titres sur la Bourse de Paris.

Dans une décision en date du 27 janvier 2012, publiée le 1<sup>er</sup> février 2012, en application de la décision Morrison, le juge a également rejeté les plaintes des actionnaires individuels ayant acheté des actions ordinaires de la société sur la Bourse de Paris.

Le 5 juillet 2012, le juge a rejeté la demande des plaignants d'étendre la class action à d'autres nationalités que celles retenues dans la décision de certification du 22 mars 2007.

Le processus d'examen des demandes d'indemnisation des actionnaires a débuté le 10 décembre 2012 par l'envoi d'une notice aux actionnaires susceptibles de faire partie de la class action. Ceux-ci ont pu jusqu'au 7 août 2013 déposer un formulaire (Proof of Claims form) destiné à apporter les éléments et les documents attestant de la validité de leur demande d'indemnisation. Ces demandes d'indemnisation ont été traitées et vérifiées par les parties ainsi que par l'administrateur indépendant en charge de leur collecte, Vivendi disposant de la faculté de contester le bien-fondé de celles-ci. Le 10 novembre 2014, à l'initiative de Vivendi, les parties ont déposé auprès du tribunal une demande concertée d'homologation partielle du verdict rendu le 29 janvier 2010, couvrant une partie significative des demandes d'indemnisation. Certaines demandes d'indemnisation n'ont pas été incluses dans cette demande d'homologation partielle du verdict, Vivendi ayant continué à analyser une éventuelle contestation de leur validité. Le 23 décembre 2014, le juge a procédé à l'homologation partielle du verdict. Vivendi a déposé sa demande d'appel auprès de la cour d'appel le 21 janvier 2015 et les plaignants ont formé un appel incident. Cet appel a été entendu le 3 mars 2016.

Le 11 août 2015, le juge a rendu une décision aux termes de laquelle il a exclu les demandes d'indemnisation déposées par le fonds Southeastern Asset Management (SAM), Vivendi ayant prouvé que la décision d'investissement de ce fonds n'avait pas été fondée sur sa communication financière prétendument litigieuse (lack of reliance). Le 25 avril 2016, le juge a rendu une décision similaire, aux termes de laquelle il a exclu les demandes d'indemnisation déposées par le fonds Capital Guardian.

Le 14 juillet 2016, le juge a procédé à l'homologation finale du verdict, incluant les demandes d'indemnisation dont la validité n'a pas été contestée et qui ne figuraient pas dans l'homologation partielle du verdict du 23 décembre 2014. Vivendi a fait appel de cette décision et les plaignants ont formé un appel incident, mettant en cause le jugement final mais aussi les décisions concernant les demandes d'indemnisation de SAM et Capital Guardian.

Le 27 septembre 2016, la cour d'appel fédérale pour le Second Circuit a confirmé le jugement de première instance. La cour d'appel a cependant rejeté les arguments des plaignants qui demandaient à élargir la catégorie des demandeurs et à étendre leurs demandes. Vivendi a déposé une requête devant la cour d'appel lui demandant de réexaminer le dossier. Cette requête a été rejetée le 10 novembre 2016.

Le 6 avril 2017, Vivendi a conclu un accord transactionnel portant sur les dernières demandes de certains plaignants. Aux termes de l'accord, Vivendi a payé 26,4 millions de dollars, représentant environ un tiers du montant total de 78 millions de dollars couvrant l'entièreté du litige, en ce compris les jugements déjà rendus. En conséquence, Vivendi a réexaminé le montant de la provision au 31 mars 2017 et l'a fixé à 73 millions d'euros, constatant ainsi une reprise de provision de 27 millions d'euros. Le 9 mai 2017, le tribunal a approuvé formellement les termes de cet accord, mettant ainsi un terme définitif à ce litige.

#### Procès des anciens dirigeants de Vivendi à Paris

En octobre 2002, le pôle financier du parquet de Paris a ouvert une instruction, pour diffusion dans le public d'informations fausses ou trompeuses sur les perspectives ou la situation de la société et pour présentation et publication de comptes inexacts, insincères ou infidèles (exercices 2000 et 2001). L'instruction a fait l'objet d'un réquisitoire supplétif portant sur les rachats par la société de ses propres titres entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 décembre 2001. Vivendi s'est constitué partie civile.

Le procès s'est tenu du 2 au 25 juin 2010 devant la 11<sup>e</sup> chambre correctionnelle du Tribunal de grande instance de Paris, à l'issue duquel le procureur de la République a demandé la relaxe de tous les prévenus. Le tribunal correctionnel a rendu son délibéré le 21 janvier 2011. Il a confirmé la qualité de partie civile de Vivendi. Jean-Marie Messier, Guillaume Hannezo, Edgar Bronfman Jr et Éric Licoys ont été condamnés à des peines avec sursis et à des amendes. En outre, Jean-Marie Messier et Guillaume Hannezo ont été condamnés solidairement à des dommages et intérêts au profit des actionnaires parties civiles recevables. Un appel a été interjeté par les anciens dirigeants de Vivendi ainsi que par certaines parties civiles. Le procès en appel s'est tenu du 28 octobre au 26 novembre 2013, devant la cour d'appel de Paris. Le ministère public a requis une peine de vingt mois d'emprisonnement avec sursis et 150 000 euros d'amende à l'encontre de Jean-Marie Messier pour abus de biens sociaux et diffusion d'informations

## 20.3. États financiers consolidés

fausses ou trompeuses; une peine de dix mois d'emprisonnement avec sursis et 850 000 euros d'amende à l'encontre de Guillaume Hannezo pour délit d'initié et une peine de dix mois d'emprisonnement avec sursis et 5 millions d'euros d'amende à l'encontre d'Edgar Bronfman Jr pour délit d'initié. Le 19 mai 2014, la cour d'appel a rendu son arrêt. S'agissant des faits qualifiés par le tribunal correctionnel de « diffusion d'informations fausses ou trompeuses », la cour a considéré que l'infraction n'était pas caractérisée. La cour a retenu le délit d'abus de biens sociaux pour Jean-Marie Messier et l'a condamné à dix mois d'emprisonnement avec sursis et 50 000 euros d'amende et le délit d'initié pour Guillaume Hannezo et Edgar Bronfman Jr et les a condamnés respectivement à 850 000 euros d'amende (dont 425 000 euros avec sursis) et 5 millions d'euros d'amende (dont 2,5 millions d'euros avec sursis). Enfin, la cour a infligé les condamnations à des dommages et intérêts (« action civile ») prononcées par le tribunal correctionnel au bénéfice des actionnaires et anciens actionnaires de Vivendi (10 euros par action). S'agissant de Vivendi, la cour a confirmé la validité de sa constitution de partie civile, n'a retenu aucune responsabilité à son encontre et a déclaré nulle la demande d'indemnisation formulée par certains actionnaires ou anciens actionnaires. Un pourvoi en cassation a été formé par certains défendeurs et certaines parties civiles. Le 20 avril 2017, la Cour de cassation a rejeté ce pourvoi, mettant un terme définitif à ce litige.

### LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de 4 communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, en septembre 2001 et en avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu 2 assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain le Public Employee Retirement System of Idaho et l'autre délivrée par 6 investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « tiers constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres allégués. Ces instances se poursuivent.

### California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi et Jean-Marie Messier

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi et Jean-Marie Messier devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi et de son ancien dirigeant entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et en mars 2014, 12 demandeurs se sont désistés de la présente procédure. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « tiers constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres allégués. Ces instances se poursuivent.

### Vivendi Deutschland contre FIG

À la suite d'une assignation en paiement du solde du prix de vente d'un immeuble déposée par CGIS BIM (ancienne filiale de Vivendi) contre la société FIG, cette dernière a, le 29 mai 2008, obtenu reconventionnellement de la cour d'appel de Berlin l'annulation de la vente et le versement de dommages et intérêts. Le 16 décembre 2010, la cour d'appel de Berlin a confirmé le jugement de la Cour régionale de Berlin d'avril 2009 qui donnait raison à CGIS BIM en ce qu'elle contestait la régularité de l'exécution du jugement par FIG et en conséquence annulait la condamnation de CGIS BIM à récupérer l'immeuble et à payer des dommages et intérêts. Cette décision est désormais définitive. En parallèle, FIG avait déposé une deuxième plainte, notifiée à CGIS BIM le 3 mars 2009, devant la Cour régionale de Berlin afin d'obtenir des dommages et intérêts supplémentaires. Le 19 juin 2013, la Cour régionale de Berlin a condamné CGIS BIM à payer à FIG la somme de 3,9 millions d'euros avec intérêts à compter du 27 février 2009. CGIS BIM a fait appel de cette décision. Une audience s'est tenue devant la cour d'appel le 8 janvier 2018, au cours de laquelle le juge a proposé une transaction, dont les termes ont été acceptés par les deux parties, mettant ainsi un terme à ce litige.

### Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 3,5 % du capital de Mediaset et 100 % du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligences (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5 % du capital de Vivendi contre 20 % du capital de Mediaset Premium et 3,5 % de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi devant le tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent. Il est en particulier reproché à Vivendi de ne pas avoir déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et d'avoir ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi précise que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'accepterait pas de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence. Mediaset, RTI et Fininvest réclament par ailleurs à Vivendi la réparation du préjudice prétendument subi par ces derniers, à savoir le dommage dû au retard dans l'exécution de l'accord, pour Mediaset et RTI, et du pacte d'actionnaires dont la signature était envisagée, pour Fininvest (estimé par chacune des 3 parties à 50 millions d'euros par mois de retard à compter du 25 juillet 2016). Fininvest réclame en outre à être indemnisé pour un prétendu préjudice lié à l'évolution du cours de Bourse de Mediaset entre le 25 juillet et le 2 août 2016, auquel s'ajouterait un préjudice porté aux procédures décisionnelles de Fininvest et à son image (pour un montant total estimé à 570 millions d'euros).

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, toujours en cours, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une nouvelle assignation à l'encontre de Vivendi visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et à RTI et d'1 milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon Mediaset, qui a demandé la jonction de cette procédure à la première, cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demandereses réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset. Afin de permettre à la médiation de se poursuivre, les parties ont sollicité du tribunal un report de la prochaine audience, qui se tiendra le 27 février 2018.

### Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80 % du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle estime que Vivendi n'est pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui dis-

## 20.3. États financiers consolidés

pose d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision. Dans l'attente du jugement, qui devrait intervenir au cours du second semestre 2018, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à la décision.

### Telecom Italia

Le 13 septembre 2017, la Consob a déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont formé appel devant les juridictions compétentes.

En outre, le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale, ainsi que pour les activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications », avaient été respectées par Telecom Italia et par Vivendi. Vivendi considère les dispositions de ce texte inapplicables, tant au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia que de l'absence de contrôle de Vivendi sur l'opérateur italien.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a constaté que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé l'avait été avec retard, et a ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, à Telecom Italia et à ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est en outre constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (Comitato di monitoraggio), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Vivendi va déposer un recours contre ce décret.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et, plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long termes, sous le contrôle du Comitato di monitoraggio, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Une analyse est en cours en ce qui concerne l'opportunité d'exercer un recours contre ce décret.

### Etisalat contre Vivendi

Etisalat et EINA ont introduit le 12 mai 2017 une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013 dont le « closing » est intervenu le 14 mai 2014. Cette demande porte sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le tribunal arbitral a été constitué en août 2017. Une audience se tiendra à Londres, en septembre 2018.

### Dynamo contre Vivendi

Le 24 août 2011, les fonds d'investissement Dynamo, anciens actionnaires de GVT, ont déposé devant la Chambre arbitrale de la Bovespa (Bourse de São Paulo) une action en dommages et intérêts contre Vivendi, réclamant une indemnisation correspondant à la différence entre le prix des actions auquel ils ont vendu leurs titres sur le marché avant l'acquisition par Vivendi de GVT et 70 réis brésiliens par action. Selon Dynamo, Vivendi aurait prétendument dû se voir appliquer la disposition des statuts de GVT prévoyant un prix d'acquisition majoré en cas de franchissement du seuil de 15 % (« pilule empoisonnée »). Le 9 mai 2017, la Chambre arbitrale de la Bovespa a rendu sa sentence, rejetant l'ensemble des demandes de Dynamo, mettant ainsi fin à ce litige.

### Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le Tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers des dites chaînes, ou des chaînes de remplacement qui leur auraient été substituées, et enjoindre de remplacer la chaîne TPS Foot en cas de disparition de celle-ci. Groupe Canal+ a interjeté appel au fond de ce jugement. Le 19 juin 2008, la cour d'appel de Paris a infirmé partiellement le jugement et précisé que les chaînes de remplacement n'avaient pas à être concédées en exclusivité si ces chaînes étaient mises à disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 19 septembre 2008, Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.

Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe les sociétés groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution, devant le juge de l'exécution du Tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le Tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la cour d'appel (une demande de liquidation ayant été préalablement rejetée par le juge de l'exécution de Nanterre, la cour d'appel de Paris et la Cour de cassation). Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, Cinéma Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a débouté de ses autres demandes. Il a pris soin de rappeler que groupe Canal+ n'était débiteur d'aucune obligation de contenu ou de maintien de programmation sur les chaînes mises à disposition de Parabole Réunion et a jugé, après avoir constaté que la production de TPS Foot n'avait pas cessé, qu'il n'y avait pas lieu de remplacer cette chaîne. Parabole Réunion a interjeté un premier appel de ce jugement, le 11 avril 2013. Le 22 mai 2014, la cour d'appel de Versailles a déclaré cet appel irrecevable pour défaut de capacité du représentant de Parabole Réunion. Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation et a introduit un deuxième appel, en date du 14 février 2014, contre le jugement du 9 avril 2013. Le 9 avril 2015, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 22 mai 2014 déclarant irrecevable l'appel interjeté le 11 avril 2013 par Parabole Réunion. L'affaire a été renvoyée devant la cour d'appel de Paris, saisie par Parabole Réunion le 23 avril 2015. Le 12 mai 2016, la cour d'appel de Paris a confirmé le jugement de première instance et a rejeté l'intégralité des demandes de Parabole Réunion. Parabole Réunion s'est pourvue en cassation, le 27 mai 2016, à l'encontre de l'arrêt de la cour d'appel de Paris. Par arrêt du 28 septembre 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Parabole Réunion contre l'arrêt de la cour d'appel de Paris.

Dans le même temps, le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe groupe Canal+ devant le Tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du tribunal qu'il enjoigne à groupe Canal+ de mettre à disposition une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a assigné Canal+ France, groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le Tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le Tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a reconnu la responsabilité contractuelle de groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le tribunal a ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par cette dernière. Le 14 novembre 2014, groupe Canal+ a fait appel de la décision du Tribunal de grande instance. L'expert judiciaire a rendu son rapport le 29 février 2016 et l'affaire a été plaidée devant la cour d'appel de Paris le 28 janvier 2016. Le 3 juin 2016, la cour d'appel a confirmé le jugement du Tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation. L'audience devant la Cour de cassation s'est tenue le 5 décembre 2017. Par arrêt en date du 31 janvier 2018, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de groupe Canal+.

Par ordonnance, rendue le 25 octobre 2016, le juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de cette dernière, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le Tribunal de grande instance de Paris a condamné groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la cour d'appel de Paris, le 23 février 2017. Groupe Canal+ a signifié des conclusions d'intimé et d'appel

## 20.3. États financiers consolidés

incident le 20 juillet 2017. En l'absence de signification des conclusions de Parabol Réunion dans le délai prescrit, groupe Canal+ a déposé, le 8 décembre 2017, des conclusions relevant le non-respect de ce délai et demandant par conséquent la caducité de la mesure d'expertise ordonnée le 12 octobre 2017 (voir ci-dessous). Parabol Réunion a déposé ses conclusions en réponse le 15 décembre 2017. L'audience de plaidoirie devrait se tenir en octobre 2018.

Par des conclusions datées du 29 mai 2017, Parabol Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. L'audience de plaidoiries sur incident s'est tenue le 14 septembre 2017. Le 12 octobre 2017, le conseiller de la mise en état a ordonné une mesure d'expertise complémentaire et un expert judiciaire a été nommé. Celui-ci devra déposer son rapport définitif au plus tard le 12 avril 2018.

### Autosaisine de l'Autorité de la concurrence sur les pratiques dans le secteur de la télévision payante

À la suite de son autosaisine et d'une plainte d'Orange, l'Autorité de la concurrence a adressé à Vivendi et groupe Canal+, le 9 janvier 2009, une notification de griefs. L'Autorité de la concurrence reproche notamment à groupe Canal+ d'avoir abusé de sa position dominante sur certains marchés de la télévision payante et à Vivendi et groupe Canal+ d'avoir mis en œuvre une entente avec, d'une part, TF1 et M6 et, d'autre part, le groupe Lagardère. Vivendi et groupe Canal+ ont contesté ces griefs.

Le 16 novembre 2010, l'Autorité a rendu une décision aux termes de laquelle elle a écarté le grief d'entente à l'encontre de toutes les parties concernées ainsi que certains griefs à l'encontre de groupe Canal+. La décision a en revanche renvoyé à l'instruction l'examen des services de télévision sur fibre optique et des services de télévision de rattrapage ainsi que l'examen des exclusivités de distribution de groupe Canal+ sur les chaînes éditées par le groupe et les chaînes indépendantes et de l'extension des exclusivités des chaînes de TF1, M6 et Lagardère à la fibre optique et aux services de télévision de rattrapage. Le 30 octobre 2013, l'Autorité de la concurrence a repris l'instruction du dossier sur ces points, mais aucun acte d'instruction n'est intervenu depuis décembre 2013.

### Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévisions

Le 9 décembre 2013, groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévisions sur le marché des films EOF (Expression Originale Française) de catalogue français. Il leur est reproché l'insertion de droits de préemption dans les contrats de coproduction, ayant un effet restrictif de concurrence. Le dossier est en cours d'instruction par l'Autorité.

### Groupe Canal+ contre TF1 et TMC Régie

Le 12 juin 2013, groupe Canal+ SA et Canal+ Régie ont saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques de groupe TF1 et de TMC Régie sur le marché de la publicité télévisée. Il leur est reproché des promotions croisées, une régie publicitaire unique et le refus de faire la promotion de la chaîne D8 lors de son lancement. À la suite de la séance qui s'est tenue le 21 juin 2017, l'Autorité de la concurrence a rendu une décision de non-lieu le 25 juillet 2017.

### Conventions TF1 et M6

Le 30 septembre 2017, groupe Canal+ a déposé des requêtes sommaires devant le Conseil d'État demandant l'annulation des décisions du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), des 20 et 27 juillet 2017 respectivement pour la chaîne TF1 et la chaîne M6. Ces décisions portent reconduction des autorisations pour l'exploitation de TF1 et de M6 par voie hertzienne terrestre, dans le contexte des demandes des deux groupes d'obtenir une rémunération pour la distribution de leurs chaînes gratuites de la TNT, dont leurs chaînes éponymes TF1 et M6.

### Affaire Redevance copie privée

Le 5 février 2014, groupe Canal+ a été assigné devant le Tribunal de grande instance de Nanterre par Copie France, en paiement d'une somme au titre des disques durs externes utilisés en relation avec les décodeurs G5. Copie France prétend que le disque externe utilisé par Canal+ est « dédié » au décodeur et qu'en conséquence il doit être assimilé à un disque dur intégré. Copie France considère donc que le montant de la rémunération applicable devrait être plus élevé. Copie France a étendu par la suite ses réclamations considérant que le montant de la rémunération applicable aux « disques dur multimédia » d'une capacité de 80 Go devrait être également plus élevé. Le 2 février 2017, un accord transactionnel a été signé entre les parties mettant fin au litige.

### Aston France contre groupe Canal+

Le 25 septembre 2014, la société Aston a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la décision de groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de ses abonnements satellite dits « cartes seules » (permettant la réception des programmes Canal+/Canalsat sur des décodeurs satellite, labélisés Canal Ready, fabriqués et distribués par des tiers, dont Aston). En parallèle, la société Aston a assigné groupe Canal+ en référé, le 30 septembre 2014, devant le tribunal de commerce de Paris afin de demander la suspension de la décision de groupe Canal+ de résilier le contrat de partenariat Canal Ready et ainsi d'arrêter la commercialisation des abonnements satellite dits « cartes seules ». Le 17 octobre 2014, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance, rejetant les demandes d'Aston. Le 4 novembre 2014, Aston a fait appel de cette décision et le 15 janvier 2015, la cour d'appel, statuant en référé, a accueilli ses demandes et suspendu la décision de groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de cartes seules jusqu'à l'adoption de la décision au fond de l'Autorité de la concurrence. Le dossier est en cours d'instruction par l'Autorité.

### Affaire Top 14 (2019-2023)

Par lettre enregistrée le 19 juillet 2016, l'Autorité de la concurrence a été saisie par Altice d'une saisine au fond relative à des pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'appel d'offres en vue de la concession des droits d'exploitation audiovisuelle du Top 14 pour les saisons 2019/2020 à 2022/2023. Le dossier est en cours d'instruction par l'Autorité.

### Groupe Canal+ contre Numericable-SFR

Le 4 octobre 2017, groupe Canal+ a assigné Numericable-SFR devant le tribunal de commerce de Paris pour détournement de clientèle et manquements contractuels, demandant au tribunal de prononcer une injonction afin de faire cesser ces pratiques ainsi que l'octroi de dommages et intérêts.

### « Touche pas à mon poste ! »

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP » du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna, et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau portait atteinte à l'image des femmes. La sanction porte sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche pas à mon poste ! » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines à compter du deuxième lundi suivant la notification de ces décisions.

Ce même 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a également décidé de sanctionner la société C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission « TPMP ! La grande razzah ! » du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette autre séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delorme, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette nouvelle sanction porte sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche pas à mon poste ! » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.

Le 3 juillet 2017, suite à ces deux décisions du CSA, la société C8 a déposé deux recours devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, la société C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par une décision implicite de rejet du CSA. Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP Baba hot line » diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros.

Le 22 septembre 2017, suite à cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État. Le 27 septembre 2017, C8 a également déposé un recours indemnitaires devant le CSA qui a été rejeté par une décision implicite de rejet du CSA. Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 25 janvier 2018.



## 20.3. États financiers consolidés

### Sociétés d'auteurs

Par plusieurs actes en date des 13, 17 et 20 juillet 2017, la Sacem, la SACD, la Scam et, le cas échéant, l'ADAGP et la SDRM ont assigné groupe Canal+, SECP et C8 devant le juge des référés du Tribunal de grande instance de Nanterre en paiement de provisions relatives au montant des redevances des droits d'auteur pour la période du quatrième trimestre 2016 et du premier trimestre 2017, objet d'une contestation par groupe Canal+, SECP et C8.

Par acte en date du 20 juillet 2017, la SACD a assigné SECP devant le juge des référés du Tribunal de grande instance de Nanterre en paiement d'une provision relative au premier trimestre 2017, objet d'une contestation par SECP.

Par acte en date du 8 août 2017, la Scam a assigné SECP devant le juge des référés du Tribunal de grande instance de Nanterre en paiement d'une provision relative au premier trimestre 2017, objet d'une contestation par SECP.

Les sommes réclamées ayant fait l'objet d'un règlement, l'ensemble des sociétés d'auteurs s'est désisté des instances engagées, mettant un terme aux litiges.

### Studiocanal, Universal Music Group et Vivendi contre Harry Shearer et Century of Progress Productions

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la Cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur/acteur et compositeur du film « Spinal Tap », film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non-exploitation de la marque et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, coauteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss », en réponse à l'assignation, par laquelle ils demandent au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois coauteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de permettre aux demandeurs d'agir en leur nom propre ainsi que de compléter leur action au titre de la fraude et une nouvelle assignation (« second amended complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017 réintroduisant dans la cause les trois demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse à cette nouvelle assignation, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Une audience se tiendra en mars 2018.

### Plaintes aux États-Unis contre les majors de l'industrie musicale

En 2006, plusieurs plaintes ont été déposées devant des tribunaux fédéraux à New York et en Californie à l'encontre d'Universal Music Group et d'autres majors de l'industrie musicale, pour de prétendues pratiques anticoncurrentielles dans le cadre de la vente de CD et de téléchargement de musique en ligne. Ces plaintes ont été consolidées devant le tribunal fédéral de New York. La requête des défendeurs visant au rejet de ces plaintes avait été accueillie par le tribunal fédéral le 9 octobre 2008, mais cette décision a été annulée par la cour d'appel du Second Circuit le 13 janvier 2010. Par la suite, les défendeurs ont demandé à être réentendus par la cour d'appel, mais cette demande a été rejetée. Un recours a été déposé devant la Cour suprême des États-Unis, qui l'a rejeté le 10 janvier 2011. Le 18 juillet 2017, le tribunal a rejeté la « motion for class certification » déposée par les plaignants qui ont formé une demande d'appel de cette décision. Le 8 décembre 2017, la cour d'appel a refusé d'entendre la demande d'appel.

### Capitol Records et EMI Music Publishing contre MP3Tunes

Le 9 novembre 2007, Capitol Records et EMI Music Publishing ont assigné MP3Tunes et son fondateur Michael Robertson pour violation de copyright, leur reprochant les pratiques des sites sideload.com et mp3tunes.com. Le 19 mars 2014, le jury a rendu un verdict favorable à Capitol Records et EMI. Il a jugé les défendeurs responsables d'avoir sciemment laissé des contenus non autorisés sur les sites Internet mis en cause. Le 26 mars 2014, le jury a condamné les défendeurs à des dommages d'un montant de 41 millions de dollars. Le 30 octobre 2014, le verdict a été homologué par le juge, mais le montant des dommages a été ramené à 12,2 millions de dollars. Les défendeurs ont fait appel de ce jugement. Capitol Records et EMI ont déposé un appel incident. Le 25 octobre 2016, la cour d'appel pour le Second Circuit a rendu une décision favorable aux demandeurs sur plusieurs points de leur appel incident et a renvoyé le dossier devant le tribunal de première instance. Le 19 juin 2017, la Cour suprême des États-Unis a rejeté le recours des défendeurs. Le 31 décembre 2017, un accord transactionnel a été signé entre les parties, mettant un terme à la procédure.

### Mireille Porte contre Interscope Records, Stefani Germanotta et Universal Music France

Le 11 juillet 2013, l'artiste Mireille Porte (connue sous le nom Orlan) a assigné Interscope Records, Stefani Germanotta (connue sous le nom Lady Gaga) et Universal Music France devant le Tribunal de grande instance de Paris pour contrefaçon de plusieurs de ses œuvres. Le 7 juillet 2016, le tribunal a rejeté la demande de Mireille Porte. Cette dernière a interjeté appel de la décision.

### Glass Egg contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA

La société Glass Egg, société vietnamienne spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA aux États-Unis. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteurs, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux.

### Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures ont été initiées par la société RTI à l'encontre de Dailymotion devant le tribunal civil de Rome. Cette société réclame, comme elle le fait à l'égard des autres principales plates-formes de vidéo en ligne, des dommages et intérêts pour atteinte à ses droits voisins (production audiovisuelle et droits de diffusion) et concurrence déloyale ainsi que le retrait de la plate-forme de Dailymotion des vidéos mises en cause.

### Contrôle par les autorités fiscales

Dans le cours normal de leur activité, Vivendi SA et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par Vivendi et ses filiales au titre des exercices 2017 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises à Vivendi et à ses filiales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. S'agissant de procédures en cours à la clôture de l'exercice 2017, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable des contrôles, aucune provision n'est constituée. La Direction de Vivendi estime toutefois que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société. S'agissant de la société Vivendi SA, il est précisé que, dans le cadre du régime du bénéfice mondial consolidé, la procédure de contrôle des exercices 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 est toujours ouverte. De même le contrôle des exercices 2011 et 2012, soit de Vivendi SA, soit de son groupe d'intégration fiscale, se poursuit au 31 décembre 2017. Dans le cadre de ces contrôles, les autorités fiscales ont contesté le droit pour Vivendi d'utiliser ses créances d'impôt étranger pour les besoins de la liquidation de son impôt 2012. Par similitude de motif, Vivendi a demandé le remboursement de son impôt 2015. Il est rappelé sur ces points que les effets liés à l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial au titre des exercices 2012 et 2015 sont provisionnés au 31 décembre 2017 pour respectivement 251 millions d'euros et 203 millions d'euros.

S'agissant plus particulièrement du contrôle fiscal des années 2008 à 2011, la société Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBCUniversal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et en 2011. La Commission nationale des impôts directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Au 31 décembre 2017, ce contrôle est toujours en cours et la Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant du groupe d'intégration fiscale américain, le contrôle portant sur les exercices 2008, 2009 et 2010 est désormais clos et s'est conclu par un remboursement de 6 millions de dollars. Le contrôle des exercices 2011, 2012 et 2013 se poursuit au 31 décembre 2017. Le 31 janvier 2018, Vivendi a été informée par les autorités fiscales américaines de la mise en contrôle des exercices 2014, 2015 et 2016. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui

## 20.3. États financiers consolidés

permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant des contributions additionnelles de 3 % au titre des montants distribués acquittées par Vivendi SA pour un montant de 214 millions d'euros à raison des dividendes versés au cours de l'exercice 2013 et des exercices 2015 à 2017, ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales puis devant le tribunal administratif de Montreuil. Faisant suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017, déclarant la contribution de 3 % contraire à la Constitution, les autorités fiscales ont procédé à un dégrèvement d'office des contributions litigieuses et à la restitution de ces contributions les 22 et 28 décembre 2017 à l'exception toutefois de la contribution de l'exercice 2017 (7 millions d'euros). En conséquence de quoi Vivendi s'est désistée de ses actions devant la justice administrative. En outre, conformément aux dispositions légales en vigueur, ces restitutions ont donné ou donneront droit au paiement d'intérêts moratoires calculés jusqu'à la date de restitution effective. Dans ses comptes au 31 décembre 2017, Vivendi SA a enregistré un produit d'impôt de 207 millions d'euros au titre du règlement de ce litige, complété du montant des intérêts moratoires pour 24 millions d'euros. S'agissant des contributions acquittées par groupe Canal+ (4 millions d'euros) et Havas (7 millions d'euros), ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales. Groupe Canal+ et Havas en attendent le remboursement à ce jour ainsi que 1 million d'euros d'intérêts moratoires.

S'agissant de la contestation de la fusion de SFR et de Vivendi Telecom International (VTI) de décembre 2011 et de la possible remise en cause de l'intégration de SFR au sein du groupe d'intégration fiscale de Vivendi au titre de cet exercice, SFR a été informée, par courrier en date du 8 novembre 2017, de l'abandon par les autorités fiscales de leur proposition de rectification, confirmant ainsi la position de Vivendi selon laquelle elle disposait de moyens sérieux en droit lui permettant de contester la prise de position des autorités fiscales. Il est rappelé que dans le cadre de cette procédure, les autorités fiscales entendaient soumettre SFR à l'impôt séparément du groupe d'intégration fiscale de Vivendi au titre de l'exercice 2011 et réclamaient à SFR le paiement d'un impôt en principal de 711 millions d'euros, assorti d'intérêts de retard et de majorations pour 663 millions d'euros, soit un montant total de 1 374 millions d'euros. Il est rappelé par ailleurs que dans le cadre de l'accord conclu le 27 février 2015 par Vivendi avec Altice et

Numericable-SFR, Vivendi avait pris l'engagement de restituer à SFR, le cas échéant, les impôts et cotisations qui viendraient à être mis à la charge de SFR au titre de l'exercice 2011 et que SFR aurait à l'époque déjà acquittés à Vivendi, dans la limite d'une somme totale de 711 millions d'euros (en ce comprise une somme de 154 millions d'euros correspondant à l'utilisation en 2011 ou en 2012, par SFR, de déficits fiscaux de VTI) si la fusion de SFR et de VTI en 2011 était définitivement invalidée au plan fiscal. L'abandon des rappels par les autorités fiscales fait tomber cet engagement qui est devenu sans objet.

S'agissant enfin du groupe Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes, soit 38 millions d'euros. Après saisine du tribunal administratif puis de la cour d'appel de Paris puis de celle de Versailles, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation, 3 actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une nouvelle plainte devant la Commission européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

Par ailleurs, dans le cadre du contrôle fiscal des sociétés Havas SA et Havas International portant sur les exercices 2002 à 2005, l'administration a rectifié le résultat du groupe fiscal Havas SA réduisant de 267 millions d'euros le montant du déficit d'ensemble reporté par le groupe fiscal. L'ensemble des rectifications a été contesté devant les autorités fiscales. Après saisine du tribunal administratif de Montreuil puis de la cour d'appel de Versailles, le Conseil d'État a censuré le 12 juillet 2017 l'arrêt de la cour d'appel, défavorable à Havas, et a renvoyé cette affaire devant cette même cour. La société Havas a produit le 28 août 2017 un mémoire après cassation devant la cour d'appel de Versailles. La Direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

### NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

#### 11.1. EFFECTIFS MOYENS

##### Ventilation des effectifs par secteur

	2017	2016
Transport et logistique	35 428	35 259
Logistique pétrolière	1 043	1 094
Communication <sup>(1)</sup>	35 594	19 755
Stockage d'électricité et solutions	2 466	2 386
Autres activités	297	310
<b>TOTAL</b>	<b>74 828</b>	<b>58 804</b>

(1) Lié à l'entrée de périmètre de Vivendi, sur la base de l'effectif moyen annuel, soit 8/12<sup>e</sup> de l'effectif total de Vivendi.

#### 11.2. ENGAGEMENT DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

##### Principes comptables

###### • Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que l'assurance-vie et la couverture des frais médicaux accordée aux retraités de certaines filiales (principalement aux États-Unis).

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. Concernant Vivendi, la quasi-totalité des employés du groupe bénéficient de prestations de retraite au travers de régimes à cotisations définies, qui sont intégrés aux régimes locaux de sécurité sociale et à des régimes multi-employeurs, ou de régimes à prestations définies, qui sont gérés le plus souvent via des régimes de couverture du groupe. La politique de financement des régimes mis en œuvre par le groupe est conforme aux obligations et réglementations publiques applicables.

###### • 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 crédit 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.

##### 11.2.1. Présentation des régimes

###### Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « 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

## 20.3. États financiers consolidés

l'objet d'un passif au bilan. Pour les régimes financés, ceux-ci peuvent être financés par des placements dans différents instruments, tels que des contrats d'assurance ou des titres de capitaux propres et de placement obligataires, à l'exclusion des actions ou des instruments de dette du Groupe.

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 est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendus. 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. Le taux d'actualisation est ainsi déterminé pour chaque pays, par référence au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie de notation financière AA et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués, généralement fondé sur des indices représentatifs. 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, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.

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.

La composante financière, comptabilisée en autres charges et produits financiers, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements.

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 à l'exception des autres avantages à long terme pour lesquels les impacts des variations sont comptabilisés en résultat.

### 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 du personnel lorsqu'elles sont encourues.

### 11.2.2. Plans à prestations définies

Le Groupe compte des plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni. Ces plans sont gérés et suivis par des administrateurs (*trustees*). Conformément à la législation en vigueur, les *trustees* mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

### Actifs et passifs comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017			Au 31/12/2016		
	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)	609,9	34,3	644,2	201,7	36,3	238,0
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	850,5	0,0	850,5	267,8	0,0	267,8
Juste valeur des actifs du régime	(595,5)	0,0	(595,5)	(197,0)	0,0	(197,0)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>864,9</b>	<b>34,3</b>	<b>899,2</b>	<b>272,5</b>	<b>36,3</b>	<b>308,8</b>
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel			(8,0)			0,0
Dont provisions au titre des régimes d'avantages au personnel			907,2			308,8

## 20.3. États financiers consolidés

### Composantes de la charge

(en millions d'euros)	2017			2016		
	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	(35,1)	(3,4)	(38,5)	(16,7)	(3,2)	(19,9)
Coût des services passés	1,3	(0,2)	1,1	(2,4)	(1,1)	(3,5)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	1,2	1,2	0,0	(1,8)	(1,8)
Effets des réductions et liquidation de plan	1,7	0,1	1,8	3,2	0,3	3,5
Charges d'intérêt	(23,0)	(0,4)	(23,4)	(10,9)	(0,7)	(11,6)
Rendement attendu des actifs du régime	10,8	0,0	10,8	6,3	0,0	6,3
Autres	(1,5)	0,0	(1,5)			
<b>COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>(45,9)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>(48,5)</b>	<b>(20,5)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(27,0)</b>

### Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

#### Évolution de la provision

(en millions d'euros)	Exercice 2017			Exercice 2016		
	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>272,4</b>	<b>36,3</b>	<b>308,7</b>	233,3	32,7	266,0
Entrée de périmètre Vivendi <sup>(1)</sup>	675,8	0,0	675,8	0,0	0,0	0,0
Augmentation par résultat	45,9	2,6	48,5	20,5	6,5	27,0
Reprise par résultat	(54,8)	(1,9)	(56,7)	(16,5)	(1,9)	(18,4)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	(45,9)	0,0	(45,9)	45,5	0,0	45,5
Écart de conversion	(32,3)	(1,5)	(33,8)	(9,5)	(0,9)	(10,4)
Autres mouvements	3,8	(1,2)	2,6	(0,8)	(0,1)	(0,9)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>864,9</b>	<b>34,3</b>	<b>899,2</b>	<b>272,5</b>	<b>36,3</b>	<b>308,8</b>

(1) Y compris -19 millions d'euros au titre des actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel.

### Gains et (pertes) actuariels comptabilisés directement en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
Solde d'ouverture	(148,4)	(103,9)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	45,9	(45,5)
Autres variations <sup>(1)</sup>	(279,4)	1,0
Solde de clôture	(381,9)	(148,4)

(1) Correspond principalement aux gains et pertes actuariels de Vivendi lors de l'entrée de périmètre au 26 avril 2017 et aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence.

## 20.3. États financiers consolidés

### Informations concernant les actifs de couverture :

#### Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en millions d'euros)	
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>197,0</b>
Rendement attendu des actifs	13,0
(Pertes) et gains actuariels générés	(29,2)
Cotisations versées par l'employeur	27,6
Cotisations versées par les employés	0,1
Réductions/liquidations	0,0
Prestations payées par le fonds	(66,4)
Variations de périmètre	481,9
Autres	(28,6)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>595,5</b>

En 2017, le montant des prestations payées s'élevait à 90 millions d'euros au titre des retraites dont 63 millions d'euros par les fonds de couverture et à 11 millions d'euros au titre des prestations complémentaires.

#### 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 :

<b>France</b> (en pourcentage)	<b>Part au 31/12/2017</b>	Part au 31/12/2016
Actions	11	0
Obligations	71	0
Contrats d'assurance	11	100
Immobilier	6	0
Trésorerie	1	0
Autres	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Conformément à la norme IAS 19, le taux de rendement attendu est identique au taux d'actualisation. Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

<b>Royaume-Uni</b> (en pourcentage)	<b>Part au 31/12/2017</b>	Part au 31/12/2016
Actions	19	41
Obligations	18	51
Contrats d'assurance	31	0
Trésorerie	13	1
Autres	18	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 20.3. États financiers consolidés

<b>Autres</b> (en pourcentage)	<b>Part au 31/12/2017</b>	Part au 31/12/2016
Actions	8	12
Obligations	6	14
Contrats d'assurance	80	0
Immobilier	0	0
Trésorerie	4	7
Autres	1	67
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</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.

<b>Au 31 décembre 2017</b> (en millions d'euros)	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	530,2	0,0	79,7	609,9
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	802,7	44,8	3,0	850,5
Avantages postérieurs à l'emploi	1 332,9	44,8	82,7	1 460,4
Autres avantages à long terme	20,0	0,7	13,6	34,3
Juste valeur des actifs du régime	(553,4)	(41,4)	(0,7)	(595,5)
Coût des services passés non comptabilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>799,5</b>	<b>4,1</b>	<b>95,6</b>	<b>899,2</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 :

(en pourcentage)	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Autres</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>			
Taux d'actualisation	1,50	2,50-2,60	1,50-3,75
Rendement attendu des actifs	1,50	2,50-2,60	1,50-3,75
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50-3,30	3,20-3,50	1,75-2,50
<b>Au 31 décembre 2016</b>			
Taux d'actualisation	1,20	2,54-2,80	1,20-1,71
Rendement attendu des actifs	1,20	2,54-2,80	1,20-1,71
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50	3,50	0,92-2,50

(1) Inflation comprise.

### Sensibilités

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

	En pourcentage		En millions d'euros	
	De -0,5 %	De +0,5 %	De -0,5 %	De +0,5 %
Évolution du taux d'actualisation				
Effet sur l'engagement 2017	12,46	(11,40)	112	(102,5)
Effet sur la charge 2018	2,15	(2,16)	1,2	(1,2)



## 20.3. États financiers consolidés

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

L'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs de 10 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux :

L'évolution des coûts médicaux de 1 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

### 11.3. TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

#### Principes comptables

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 « Paiement fondé sur des actions ».

L'attribution d'actions et 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.

#### 11.3.1. 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 l'Assemblée générale du 3 juin 2016. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des Conseils d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016 et du 23 mars 2017.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 2 septembre 2016 et le 23 mars 2017, 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	2016	2017
<b>Condition d'attribution</b>		
Date d'octroi	2 septembre 2016	23 mars 2017
Nombre d'actions accordées à l'origine	4 131 200	1 610 000
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	3,15	3,51
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois
Obligation de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 2 septembre 2019	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 23 mars 2020
<b>Principales hypothèses</b>		
Taux de dividende (en pourcentage)	2,0	1,7
Taux sans risque (en pourcentage)	0 à 2 ans 0 à 5 ans	0 à 2 ans 0 à 5 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'incessibilité) (en euros)	2,97	3,33
<b>Au 31 décembre 2017</b>		
Nombre d'actions restantes	4 041 600	1 610 000
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(3,9)	(1,3)

## 20.3. États financiers consolidés

### 11.3.2. Plans attribués par Vivendi

#### Options de souscription d'actions Vivendi

13 202 milliers d'options de souscription d'action sont acquises et exerçables au 31 décembre 2017, à un prix d'exercice moyen pondéré de 16,8 euros. Au cours de Bourse à cette date, la valeur intrinsèque cumulée des options de souscription d'actions restantes à exercer peut être estimée à 74 millions d'euros. La durée de vie résiduelle moyenne pondérée des options de souscription d'actions est de 1,9 année.

#### Plans d'actions de performance Vivendi

Le 23 février 2017, Vivendi a attribué à ses salariés et dirigeants 1 544 milliers d'actions de performance. Les conditions d'octroi sont détaillées dans le rapport annuel 2017 de Vivendi.

La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 14,6 millions d'euros sur l'exercice 2017, depuis la date de prise de contrôle au 26 avril 2017.

#### Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier Vivendi

Le 25 juillet 2017 et le 28 juillet 2016, Vivendi a réalisé des augmentations de capital à travers un plan d'épargne groupe et un plan à effet de levier qui ont permis aux salariés du groupe, ainsi qu'aux retraités, de souscrire des actions Vivendi.

Les hypothèses de valorisation sont détaillées dans le rapport annuel 2017 de Vivendi.

Pour le plan d'épargne groupe (PEG), 651 milliers d'actions ont été souscrites en 2017 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,25 euros.

Pour le plan à effet de levier, 2 587 milliers d'actions ont été souscrites en 2017 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 16,25 euros. Le plan à effet de levier permet aux salariés et retraités de Vivendi et de ses filiales françaises et étrangères de souscrire des actions Vivendi via une augmentation de capital réservée en bénéficiant d'une décote à la souscription et *in fine* de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action souscrite. Un établissement financier mandaté par Vivendi assure la couverture de cette opération. Par ailleurs, 922 milliers d'actions ont été souscrites à travers une opération d'actionnariat salarié mise en place pour les salariés des filiales américaines.

En 2017, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier et du PEG s'élève à 5,7 millions d'euros, depuis la date de prise de contrôle au 26 avril 2017.

Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds commun de placement d'entreprise (plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 25 juillet 2017 d'un montant global de 68 millions d'euros (y compris primes d'émission).

### 11.3.3. Plan d'actions de performance Havas SA

Les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance étaient évalués sur la base du cours de l'action Havas au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions. Sous réserve du respect des conditions de performance selon certains plans, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de 36 à 51 mois sous condition de présence.

Les plans d'attribution en cours au 31 décembre 2017 sont les suivants :

- le 29 janvier 2014, le Conseil d'administration a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères. L'attribution représentait 2 465 milliers d'actions Havas SA nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de Havas SA ;

- le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration a attribué un deuxième plan de 2 420 milliers d'actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014 ;
- le 19 mars 2015, le Conseil d'administration a attribué 70 milliers d'actions de performance à Yannick Bolloré, Président-directeur général de Havas SA ;
- le 27 août 2015, le Conseil d'administration a attribué un plan de 120 milliers d'actions de performance à l'ensemble des salariés des sociétés françaises ;
- le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a attribué 3 plans d'actions pour un nombre total de 2 784 milliers d'actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 milliers d'actions pour Yannick Bolloré ;
- le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a attribué 148 milliers d'actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises ;
- le 28 février 2017, le Conseil d'Administration a attribué 1 699 milliers d'actions gratuites au profit de grands cadres salariés français ou étrangers.

La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 10,0 millions d'euros sur l'exercice 2017.

Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du retrait obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour 1 action Havas.

Toutefois, il sera individuellement proposé à l'ensemble des titulaires d'actions gratuites et de performance de se voir attribuer les actions gratuites et de performance Havas dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composeront :

- d'une option de vente, permettant aux titulaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et
- d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée.

Le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas. Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la date d'acquisition applicable au plan du 29 janvier 2014 (à savoir le 29 avril 2018), ce prix d'exercice correspondra au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan.

### 11.3.4. Plan d'actions gratuites Blue Solutions

Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, utilisant partiellement l'autorisation qui lui a été octroyée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013, a décidé de procéder à des attributions d'actions gratuites pour un montant maximal fixé à 380 000 actions, soit 1,32 % du capital. 364 500 actions gratuites ont été attribuées à ce titre le 8 janvier 2014, et 13 500 le 7 avril 2014, dans le respect des modalités définies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. Les modalités de comptabilisation de ce plan n'ont pas été modifiées sur l'exercice.

La juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant.

Cette juste valeur représente la charge à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits, elle est étalée linéairement et constatée en résultat en « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres, elle s'élève à -1,1 million d'euros pour l'exercice 2017. Les cotisations patronales dues ont été constatées immédiatement en résultat.

## 20.3. États financiers consolidés

Plan d'actions gratuites Blue Solutions		
<b>Condition d'attribution</b>		
Date d'octroi	8 janvier 2014	7 avril 2014
Nombre d'actions accordées à l'origine	364 500	13 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	19,35	27,32
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
<b>Principales hypothèses</b>		
Taux de dividende (en pourcentage)		
Taux sans risque (en pourcentage)	1,49 à 6 ans	1,49 à 6 ans
	1,01 à 4 ans	1,01 à 4 ans
Juste valeur de l'action (incluant la décote d'incessibilité) (en euros)	17,29	24,42
<b>Au 31 décembre 2017</b>		
Nombre d'actions restantes	311 250	13 500
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(1,0)	(0,1)

### 11.3.5. Attribution d'actions gratuites Gameloft SE

Les plans d'attribution gratuite d'actions étaient évalués sur la base du cours de l'action Gameloft SE (« Gameloft ») au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions en tenant compte de la période d'incessibilité de l'action après l'acquisition des droits. L'attribution définitive des actions aux salariés bénéficiaires est conditionnée par un contrat de travail en vigueur avec la société pendant toute la période d'acquisition, de deux ans ou quatre ans selon les plans, sans interruption.

Au 29 juin 2016, date de la prise de contrôle de Gameloft par Vivendi, les plans existants ont été réévalués en estimant la valeur des actions accordées comme si la date d'attribution du plan était le 29 juin 2016.

Au 31 décembre 2017, le solde des plans d'attribution gratuite d'actions s'élève à 734 milliers d'actions. Au cours de l'exercice 2017, 46 milliers d'actions ont été annulées. La durée résiduelle moyenne avant dénouement des plans est de 1,5 année.

Pour l'exercice 2017, la charge afférente à l'ensemble des plans d'actions gratuites attribués par Gameloft s'élève à 2,4 millions d'euros, depuis la date de prise de contrôle au 26 avril 2017. Les plans sont considérés comme des instruments dénoués par remise de numéraire.

### 11.3.6. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion

En 2015, Vivendi a mis en place un plan d'intéressement à long terme pour une durée de cinq années au bénéfice de certains de ses dirigeants clés, dont Dominique Delpont, membre du Conseil de surveillance de Vivendi. Ce plan est indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition, telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement est plafonné à un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. Dans les six mois suivant le 30 juin 2020, le plan sera dénoué par un paiement en numéraire, le cas échéant.

En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Sur l'exercice 2017, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan.

Le détail des caractéristiques des principaux nouveaux plans de l'exercice se présente comme suit :

#### Condition d'attribution des plans d'actions gratuites et de performance octroyés sur l'exercice 2017

Actions concernées	Vivendi	Havas	Bolloré
Date d'octroi	23 février 2017	28 février 2017	23 mars 2017
Nombre d'actions octroyées	1 544 000	1 699 000	1 610 000
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	16,95	8,14	3,505
Juste valeur d'une action (en euros)	14,37	7,54	3,33
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 23 février 2020	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 28 février 2020	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 23 mars 2020
<b>NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>1 544 000</b>	<b>1 699 000</b>	<b>1 610 000</b>

## 20.3. États financiers consolidés

L'évolution sur l'exercice du nombre d'actions et d'options de souscription d'actions en circulation et relative aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions est la suivante :

### Évolution des nombres d'actions gratuites et de performance en circulation

Actions concernées	Blue Solutions	Vivendi	Havas	Bolloré
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2016</b>	<b>358 000</b>		<b>7 219 520</b>	<b>4 131 200</b>
Issues de regroupement d'entreprise		3 216 000		
Attribution		1 548 000	1 699 000	1 610 000
Échues				
Exercice		(342 000)		
Annulation	(33 250)	(119 000)	(985 160)	(89 600)
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>324 750</b>	<b>4 303 000</b>	<b>7 933 360</b>	<b>5 651 600</b>

### Évolution des nombres d'options de souscription d'actions

Actions concernées	Blue Solutions	Vivendi	Havas	Bolloré
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2016</b>				
Issues de regroupement d'entreprise		24 620 000		
Attribution				
Échues		(6 557 000)		
Exercice		(4 811 000)		
Annulation		(50 000)		
<b>NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>13 202 000</b>		

## 11.4. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION (PARTIES LIÉES)

(en millions d'euros)	2017	2016
Avantages à court terme	11,1	8,8
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Avantages à long terme	0,0	0,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
Paiement en actions	2,8	1,0
Nombre d'actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré <sup>(1)</sup>	2 498 000	2 245 400
Nombre d'actions gratuites Blue Solutions <sup>(1)</sup>	20 000	45 000
Nombre d'actions de performance et options sur titres Havas <sup>(1)</sup>	186 080	176 080

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2017, Vincent Bolloré, président du Conseil d'administration, a perçu 1 050 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Bolloré, contre 950 milliers d'euros en 2016. Par ailleurs Vincent Bolloré a perçu, en 2017, 103 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (40 milliers d'euros en 2016).

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.

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 12. IMPÔTS

#### Principes comptables

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 crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on dis-

posera 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.

Pour Vivendi, la valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à la clôture de chaque exercice et, le cas échéant, réévaluée ou réduite, pour tenir compte de perspectives plus ou moins favorables de réalisation d'un bénéfice imposable disponible permettant l'utilisation de ces actifs d'impôt différé. Pour apprécier la probabilité de réalisation d'un bénéfice imposable disponible, il est notamment tenu compte de l'historique des résultats des exercices précédents, des prévisions de résultats futurs, des éléments non récurrents qui ne seraient pas susceptibles de se renouveler à l'avenir et de la stratégie fiscale. De ce fait, l'évaluation de la capacité du groupe à utiliser ses déficits reportables repose sur une part de jugement importante. Si les résultats fiscaux futurs du groupe s'avéraient sensiblement différents de ceux anticipés, le groupe serait alors dans l'obligation de revoir à la hausse ou à la baisse la valeur comptable des actifs d'impôt différé, ce qui pourrait avoir un effet significatif sur le bilan et le résultat du groupe.

Pour les autres sociétés ou groupes fiscaux du Groupe Bolloré pour lesquels il existe un historique récent de pertes fiscales non utilisées, le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de reconnaître d'impôt différé actif net au titre du report en avant des pertes fiscales.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

#### 12.1. CHARGE D'IMPÔT

##### 12.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2017	2016
Impôts courants et différés <sup>(1)</sup>	164,5	(189,5)
(Dotations) reprise provisions pour impôt <sup>(2)</sup>	209,3	17,3
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédits d'impôt, <i>carry back</i> ) <sup>(3)</sup>	436,3	(8,8)
Retenues à la source	(55,7)	(22,5)
CVAE	(31,1)	(20,4)
<b>TOTAL</b>	<b>723,3</b>	<b>(223,9)</b>

(1) Comprend notamment un produit net d'impôt différé de 364,2 millions d'euros consécutif au changement des taux d'imposition en France et aux États-Unis à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

En France, la loi de finance pour 2018 votée le 21 décembre 2017 prévoit une baisse progressive du taux d'impôt de droit commun de 34,43 % à 25,83 % à horizon 2022. L'évolution des taux d'impôt est ainsi prise en compte dans l'évaluation des impôts différés au 31 décembre 2017.

D'une manière générale, les impacts comptabilisés au 31 décembre 2017 au titre de la réforme fiscale aux États-Unis reflètent notre meilleure estimation, basée sur notre analyse préliminaire du « Tax Cuts and Jobs Act » signé le 22 décembre 2017. Les impacts définitifs de cette réforme pourraient être différents de ceux pris en compte au 31 décembre 2017. En tant que de besoin, les montants comptabilisés seront donc ajustés en 2018, notamment à la lumière de l'évolution de nos interprétations et de nos hypothèses, ainsi qu'à la suite des clarifications ou des instructions complémentaires du législateur américain ou des autorités fiscales américaines.

(2) Comprend notamment l'impact lié au règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011 pour 409 millions d'euros (voir note 10.1 – Provisions).

(3) Comprend notamment un produit d'impôt courant de 243 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

## 20.3. États financiers consolidés

### 12.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 34,43 %. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017	2016
Résultat net consolidé	2 081,5	587,5
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(266,5)	(62,4)
Charge (produit) d'impôt	(723,3)	223,9
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 091,7</b>	<b>749,0</b>
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
<b>PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT</b>	<b>(375,9)</b>	<b>(257,8)</b>
<b>Rapprochement</b>		
Différences permanentes <sup>(1)</sup>	364,7	123,8
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant <sup>(2)</sup>	78,1	1,5
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	2,4	(101,0)
Incidences des différentiels de taux d'impôt <sup>(3)</sup>	424,1	7,4
Autres <sup>(4)</sup>	229,8	2,3
<b>PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT</b>	<b>723,3</b>	<b>(223,9)</b>

(1) Correspond au produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011.

(2) Correspond principalement à l'effet d'impôt relatif à la revalorisation comptable des intérêts mis en équivalence Vivendi pour 232,3 millions d'euros non imposés chez Compagnie de Cornouaille.

(3) Intègre un produit net d'impôt différé de 364,2 millions d'euros consécutif à la modification du taux de l'imposition en France et aux États-Unis à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

(4) Intègre le produit d'impôt courant de 243 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3 % sur les revenus distribués.

### 12.1.3. Régime de l'intégration fiscale Vivendi et du bénéfice mondial consolidé

Vivendi SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale et considère avoir bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquiés du Code général des impôts. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, Vivendi SA bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale. Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95 % au moins, soit au 31 décembre 2017, principalement les entités d'Universal Music Group, de groupe Canal+ et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Vivendi Content, Studio+, etc.).

Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50 % au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2014. Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60 % du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50 % du bénéfice imposable et la déductibilité des intérêts est limitée à 85 % des charges financières nettes (75 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014).

L'incidence des régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi s'établit comme suit :

Vivendi, considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a déposé, le 30 novembre 2012, une demande de remboursement, pour un montant de 366 millions d'euros, au titre de l'économie de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Cette demande ayant été rejetée par les autorités fiscales, Vivendi a provisionné le risque afférent à hauteur de 366 millions d'euros, dans ses comptes au 31 décembre 2012. Le 6 octobre 2014, le tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 23 décembre 2014, Vivendi a reçu le remboursement de 366 millions d'euros, assorti d'intérêts moratoires de 43 millions d'euros reçus le 16 janvier 2015. Les autorités fiscales ont formé appel de cette décision le 2 décembre 2014. Le 5 juillet 2016, la cour administrative d'appel de Versailles a rendu une décision favorable à Vivendi contre laquelle le ministre s'est pourvu en cassation. Par décision du 25 octobre 2017, le Conseil d'État a rejeté le pourvoi du ministre, rendant ainsi définitive la décision favorable de la cour administrative d'appel de Versailles. Dans ses comptes au 31 décembre 2017, Vivendi a en conséquence enregistré un produit d'impôt de 409 millions d'euros à ce titre.

En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions d'euros et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.



## 20.3. États financiers consolidés

La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des Conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complété de pénalités (87 millions d'euros), le tout assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017, un produit d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi.

Fort de la décision rendue par le tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros. Cette réclamation pouvant être affectée par la procédure d'appel contre la décision rendue par le tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a comptabilisé au

31 décembre 2017 une provision à hauteur de la demande de remboursement (203 millions d'euros).

Dans les comptes au 31 décembre 2017, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2017 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2017, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2017 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 875 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 31 décembre 2017, soit 34,43 %). Au taux de 25,83 % applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 656 millions d'euros.

Toutefois, Vivendi SA valorise ses déficits, ses créances d'impôt étranger et ses crédits d'impôt reportables sur la base d'une année de prévision de résultat, en se fondant sur le budget de l'exercice suivant. Sur cette base, Vivendi serait en mesure de retirer du régime de l'intégration fiscale une économie d'impôt de 120 millions d'euros en 2018 (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable en 2018, soit 34,43 %), son périmètre incluant désormais Havas et Dailymotion à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

### 12.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

#### 12.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Impôts différés – actif	721,2	226,7
Impôts différés – passif	2 424,3	239,0
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS <sup>(1)</sup></b>	<b>(1 703,0)</b>	<b>(12,3)</b>

(1) Dont – 1 727,8 millions d'euros relatifs à Vivendi au 31 décembre 2017.

#### 12.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	236,3	156,0
Provisions retraites et autres avantages au personnel	238,2	84,9
Réévaluation des immobilisations <sup>(2)</sup>	(2 167,4)	(159,3)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(44,6)	(49,4)
Autres	34,3	(44,5)
<b>ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(1 703,0)</b>	<b>(12,3)</b>

(1) Dont 120 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale de Vivendi SA.

(2) Dont – 1 687 millions d'euros au titre de la réévaluation des actifs identifiés suite au PPA de Bolloré sur Vivendi.

## 20.3. États financiers consolidés

### 12.2.3. Évolution de la position nette en 2017

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
<b>31 décembre 2016</b>	<b>(12,3)</b>
Impôts différés comptabilisés par résultat <sup>(1)</sup>	399,8
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	(14,7)
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>	(2 116,2)
Autres	40,4
<b>31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>(1 703,0)</b>

(1) Dont impact du changement de taux, principalement aux États-Unis, sur les impôts différés relatifs au PPA Vivendi pour 357,4 millions d'euros, ainsi que l'effet impôt lié à l'amortissement du PPA Vivendi pour 49,4 millions d'euros.

(2) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs aux gains actuariels des engagements envers le personnel (pour – 14,1 millions d'euros) et à la juste valeur des instruments financiers (pour – 0,5 million d'euros).

(3) Dont impôt différé au titre de la réévaluation des actifs identifiés suite au PPA Vivendi pour – 2 091,6 millions d'euros.

### 12.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	2 051,8	718,3
Autres	19,4	14,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 071,2</b>	<b>732,6</b>

(1) Dont effet d'impôt sur les déficits reportables non activés au 31 décembre 2017 de Vivendi (dont groupe Havas) pour 1 790 millions d'euros (193 millions d'euros au 31 décembre 2016 relatifs au groupe Havas) et du périmètre d'intégration fiscale de Bolloré SA pour 316,3 millions d'euros (237,4 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## 12.3. IMPÔTS COURANTS

### 12.3.1. Actif

(en millions d'euros)	31/12/2017			31/12/2016		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	454,4	0,0	454,4	96,5	(11,3)	85,2
<b>TOTAL</b>	<b>454,4</b>	<b>0,0</b>	<b>454,4</b>	<b>96,5</b>	<b>(11,3)</b>	<b>85,2</b>

### 12.3.2. Passif

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2017
Impôts courants – passif	117,5	32,3	60,9	(11,3)	37,1	236,5
<b>TOTAL</b>	<b>117,5</b>	<b>32,3</b>	<b>60,9</b>	<b>(11,3)</b>	<b>37,1</b>	<b>236,5</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 13. 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.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2016 et en 2017 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2017	Dont parties liées de Vivendi <sup>(3)</sup>	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	15,5		17,3
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	268,0	206,0	93,8
<b>Achats et charges externes</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	(4,6)		(4,0)
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	(99,9)	(98,0)	(1,3)
<b>Autres produits et charges financiers</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	4,9		6,3
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1,5		1,1
<b>Actifs financiers non courants</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>			
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	184,0	184,0	0,0
<b>Passifs financiers non courants</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>			
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	93,0	93,0	0,0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	4,8		5,2
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	96,3	62,0	33,9
<b>Actif de contenu non courant</b>			
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1,0	1,0	0,0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>	(0,4)		(0,5)
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	1,0		0,8
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	18,1	11,0	7,9
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie actif</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	31,8		37,8
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1,6		0,1
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie passif</b>			
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	49,9		18,3
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	0,1		0,0

(1) Filiales non consolidées ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

(2) Dont Vivendi, partie liée du Groupe jusqu'au 26 avril 2017.

(3) À partir du 26 avril 2017, Vivendi est intégré globalement dans les comptes de Bolloré. Les parties liées de Vivendi deviennent également celles du Groupe Bolloré. Les flux reportés ci-dessus correspondent à douze mois de transactions.

### NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements survenus entre la date de clôture et le 22 mars, date du Conseil d'administration de Bolloré, arrêtant les comptes annuels sont les suivants :

#### RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DANS VIVENDI

En février 2018, le Groupe Bolloré, qui détenait 34,7 millions d'options d'achat d'actions Vivendi, a exercé 21,4 millions d'options représentant 1,7 % du capital de Vivendi, au prix moyen de 16,57 euros, préalablement fixé en octobre 2016, soit un montant de 354 millions d'euros.

À l'issue de cet exercice, le Groupe Bolloré détient encore 13,3 millions d'options d'achat donnant droit à autant d'actions Vivendi, exerçables à tout moment à un prix d'exercice moyen de 21,10 euros jusqu'au 25 juin 2019.

Par ailleurs, début mars, la Compagnie de Cornouaille a acquis 2 millions d'actions supplémentaires pour 41 millions d'euros, portant la participation du

Groupe Bolloré dans Vivendi à 20,63 % du capital et 29,67 % des voix (en incluant l'emprunt des titres portant sur 2,7 % du capital et le solde des options d'achat qui représente 1 % du capital).

#### OPÉRATION DE COUVERTURE FNAC-DARTY

En janvier 2018, Vivendi a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % du capital de Fnac-Darty sur la base d'un prix de 91 euros par action, soit un montant de 268 millions d'euros. Vivendi conserve la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions au terme de cette opération, soit au plus tard dans le courant du second semestre 2019.

#### CESSION PAR VIVENDI DE SA PARTICIPATION DANS UBISOFT

En accord avec la famille Guillemot, Vivendi a annoncé le 20 mars 2018 la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft au cours de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années par Vivendi pour un montant de 794 millions d'euros.

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de la Financière de l'Odet et de Bolloré détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celles-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.

#### COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>18 325,1</b>	10 075,5
Achats et charges externes	(12 497,8)	(6 420,5)
Frais de personnel	(3 942,0)	(2 714,5)
Amortissements et provisions	(947,8)	(394,5)
Autres charges opérationnelles	(234,6)	(213,0)
Autres produits opérationnels	268,4	250,8
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	151,0	41,9
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 122,3</b>	625,7
Coût net du financement	(130,8)	(103,9)
Autres charges financières	(455,2)	(369,6)
Autres produits financiers	699,2	630,8
<b>Résultat financier</b>	<b>113,2</b>	157,3
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115,5	20,6
Impôts sur les résultats	723,7	(224,1)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>2 074,7</b>	579,5
Résultat net consolidé, part du Groupe	66,4	41,1
Intérêts minoritaires	2 008,3	538,3

#### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Résultat net consolidé de l'exercice</b>	<b>2 074,7</b>	579,5
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(647,2)	(57,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	430,7	(241,4)
Autres variations du résultat global	(158,4)	47,4
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(374,9)</b>	(251,3)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	31,8	(34,1)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	3,7	(12,8)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>35,5</b>	(46,9)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1 735,3</b>	281,2
Dont :		
– part du Groupe	50,8	14,5
– part des minoritaires	1 684,5	266,7
Dont impôts :		
– sur juste valeur des instruments financiers	(0,5)	0,2
– sur pertes et gains actuariels	(14,1)	11,6

## 20.3. États financiers consolidés

### BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Au 31/12/2016
<b>Actif</b>		
<i>Goodwill</i>	14 402,1	2 948,3
Immobilisations incorporelles	10 290,2	1 340,6
Immobilisations corporelles	3 109,2	2 270,5
Titres mis en équivalence	4 587,4	4 549,7
Autres actifs financiers	5 041,6	402,7
Impôts différés	721,3	226,8
Autres actifs	523,1	234,3
<b>Actifs non courants</b>	<b>38 674,9</b>	<b>11 972,9</b>
Stocks et en-cours	1 170,9	369,1
Clients et autres débiteurs	7 153,0	4 693,9
Impôts courants	455,4	85,3
Autres actifs financiers	534,9	76,7
Autres actifs	109,0	26,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 098,7	1 348,9
<b>Actifs courants</b>	<b>12 521,9</b>	<b>6 600,5</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>51 196,8</b>	<b>18 573,3</b>
<b>Passif</b>		
Capital	34,9	34,9
Primes liées au capital	6,8	6,8
Réserves consolidées	459,3	413,5
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>	<b>501,0</b>	<b>455,1</b>
Intérêts minoritaires	25 994,1	5 635,7
<b>Capitaux propres</b>	<b>26 495,1</b>	<b>6 090,9</b>
Dettes financières à long terme	7 156,9	4 568,0
Provisions pour avantages au personnel	907,2	308,8
Autres provisions	945,3	154,3
Impôts différés	2 424,3	239,1
Autres passifs	475,4	200,3
<b>Passifs non courants</b>	<b>11 909,1</b>	<b>5 470,4</b>
Dettes financières à court terme	1 070,8	1 358,2
Provisions (part à moins d'un an)	437,0	80,6
Fournisseurs et autres créditeurs	10 588,1	5 255,3
Impôts courants	236,7	117,7
Autres passifs	460,0	200,2
<b>Passifs courants</b>	<b>12 792,6</b>	<b>7 012,1</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>51 196,8</b>	<b>18 573,3</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2017	2016
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net, part du Groupe	66,4	41,1
Part des intérêts minoritaires	2 008,3	538,3
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>2 074,7</b>	579,5
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	820,8	368,8
– élimination de la variation des impôts différés	(399,8)	(1,8)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(360,5)	(11,6)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(243,7)	5,3
Autres retraitements :		
– coût net du financement	130,8	103,9
– produits des dividendes reçus	(29,2)	(400,1)
– charges d'impôts sur les sociétés	(114,5)	243,2
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	44,5	425,4
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	29,4	7,3
Impôts sur les sociétés décaissés	14,4	(212,6)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	96,9	(5,2)
– dont stocks et en-cours	44,8	(31,7)
– dont dettes	484,3	99,7
– dont créances	(432,2)	(73,1)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>2 063,8</b>	1 102,2
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(709,9)	(493,0)
– immobilisations incorporelles	(350,1)	(81,5)
– immobilisations du domaine concédé	(42,8)	(106,6)
– titres et autres immobilisations financières	(122,6)	(168,7)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	23,0	8,5
– immobilisations incorporelles	0,1	0,4
– titres	35,4	223,6
– autres immobilisations financières	888,1	48,9
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	3 405,6	(101,3)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements</b>	<b>3 126,8</b>	(669,8)
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	0,0	(0,0)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(572,3)	(117,1)
– remboursements des dettes financières	(3 285,2)	(1 467,1)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(1 722,5)	(89,9)
Encaissements :		
– augmentation de capital	149,1	1,8
– subventions d'investissements	8,2	14,6
– augmentation des dettes financières	2 027,1	1 347,1
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	2,9	(1,4)
Intérêts nets décaissés	(113,2)	(100,2)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>	<b>(3 505,9)</b>	(412,2)
Incidence des variations de cours des devises	(103,0)	(33,1)
Autres	(0,1)	0,0
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>1 581,6</b>	(12,9)
Trésorerie à l'ouverture	1 204,8	1 217,7
Trésorerie à la clôture	2 786,4	1 204,8



## 20.3. États financiers consolidés

### VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle	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 1er janvier 2016</b>	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	11,6	(4,9)	(5,5)	4 03,9	<b>445,0</b>	5 526,4	<b>5 971,4</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	24,0	(0,1)	0,1	(28,4)	<b>(4,4)</b>	(157,4)	<b>(161,8)</b>
Augmentation de capital									0,0		0,0
Dividendes distribués								(0,0)	(0,0)	(162,4)	(162,5)
Opérations sur titres autodétenus				0,0					0,0	(0,0)	0,0
Paie ment fondé sur des actions								3,4	3,4	8,6	12,0
Variations de périmètre					24,0	(0,1)	0,1	(30,2)	(6,2)	(6,0)	(12,2)
Autres variations					(0,0)	(0,0)	0,0	(1,5)	(1,5)	2,4	0,9
<b>Éléments du résultat global</b>					(20,3)	(2,8)	(3,5)	41,1	<b>14,5</b>	266,7	<b>281,2</b>
Résultat de l'exercice								41,1	41,1	538,3	579,5
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(4,5)			(4,5)	(52,8)	(57,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(23,1)				(23,1)	(218,3)	(241,4)
– autres variations du résultat global					2,8	1,8			4,6	42,8	47,4
Variation des éléments non recyclables en résultat											
– pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(2,3)		(2,3)	(31,8)	(34,1)
– pertes et gains actuariels des entités en équivalence							(1,2)		(1,2)	(11,5)	(12,8)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2016</b>	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	15,3	(7,8)	(8,9)	4 16,6	<b>455,1</b>	5 635,7	<b>6 090,9</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,3)	1,0	(0,4)	(5,2)	<b>(4,9)</b>	18 673,8	<b>18 668,9</b>
Augmentation de capital									0,0		0,0
Dividendes distribués								0,0	0,0	(196,2)	(196,2)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Paie ment fondé sur des actions								1,2	1,2	34,8	36,0
Variations de périmètre				0,0	(0,3)	0,7	2,1	(6,1)	(3,6)	18 857,5	18 853,9
Autres variations						0,3	(2,5)	(0,3)	(2,5)	(22,3)	(24,8)
<b>Éléments du résultat global</b>					3,0	(19,3)	0,7	66,4	<b>50,8</b>	1 684,5	<b>1 735,3</b>
Résultat de l'exercice								66,4	66,4	2 008,3	2 074,7
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(14,1)			(14,1)	(633,1)	(647,2)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					7,4				7,4	423,3	430,7
– autres variations du résultat global				(4,4)	(5,2)				(9,6)	(148,8)	(158,4)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
– pertes et gains actuariels des entités contrôlées							0,7		0,7	31,1	31,8
– pertes et gains actuariels des entités en équivalence									0,0	3,7	3,7
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	18,0	(26,1)	(8,6)	4 77,8	<b>501,0</b>	25 994,1	<b>26 495,1</b>

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

#### MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

(en milliers d'euros)	TOTAL 2017	Constantin Associés				AEG Finances			
		Commissaire aux comptes		Réseau <sup>(1)</sup>		Commissaire aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
<b>Certification des comptes individuels et consolidés</b>									
– Bolloré	939	580	15	NA		359	28	NA	
– Filiales intégrées globalement	13 143	3 196	84	9 141	95	806	63	NA	
<b>Sous-total</b>	<b>14 082</b>	<b>3 776</b>	<b>99</b>	<b>9 141</b>	<b>95</b>	<b>1 165</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>									
– Bolloré	95	18	0	62	1	15	1	NA	
– Filiales intégrées globalement	579	15	0	441	5	90	7	33	100
<b>Sous-total</b>	<b>674</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>503</b>	<b>5</b>	<b>105</b>	<b>8</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>14 756</b>	<b>3 809</b>	<b>100</b>	<b>9 644</b>	<b>100</b>	<b>1 270</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

NA : Non applicable.

(1) Comprend le réseau Deloitte

## 20.3. États financiers consolidés

### NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

#### 17.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
AMC – Agence Maritime Cognacaise	Châteaubernard	51,00	NC	319 569 828
Abidjan Terminal	Abidjan	55,42	55,42	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation	Puteaux	100,00	99,99	812 136 315
African Investment Company SA	Luxembourg	93,90	93,90	Grand-Duché de Luxembourg
Alcafi	Rotterdam	100,00	99,99	Pays-Bas
Alraïne Shipping Agencies Ltd	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
AMC USA Inc.	New York	51,00	NC	États-Unis
Ami (Tanzania) Ltd	Dar es-Salaam	100,00	99,99	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	100,00	99,99	Suisse
Antrak Ghana Ltd	Accra	100,00	99,99	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	100,00	99,99	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd	Perth	100,00	99,99	Australie
Ascens Services	Abidjan	100,00	99,99	Côte d'Ivoire
Ateliers & Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,99	99,99	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	52,48	52,48	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	95,04	94,89	États-Unis
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	95,04	94,89	Belgique
Automatic Systems (France) <sup>(2)</sup>	Rungis	95,04	94,89	304 395 973
Automatic Systems America Inc.	Montréal	95,04	94,89	Canada
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	95,04	94,89	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	95,04	94,89	Espagne
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	95,04	94,89	République populaire de Chine
Bénin Terminal	Cotonou	100,00	99,99	Bénin
Bénin-Niger Rail Exploitation	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
Bénin-Niger Rail Infrastructure	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
B'Information Services <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	333 134 799
Blue LA Inc.	Los Angeles	100,00	99,99	États-Unis
Blueline Guinée SA	Conakry	100,00	99,99	Guinée
Blue Solutions	Odet	78,80	71,20	421 090 051
Blue Solutions Canada Inc.	Boucherville/Québec	78,80	71,20	Canada
Bluealliance <sup>(3)</sup>	Puteaux	51,00	51,00	501 407 233
Blueboat <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	528 825 888
Bluebus <sup>(1)</sup>	Saint-Berthevin	100,00	99,99	501 161 798
Bluecar <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	502 466 931
Bluecar East Asia Pte Ltd	Singapour	100,00	NC	Singapour
Bluecar Italy	Milan	100,00	99,99	Italie
Bluecarsharing <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	528 872 625
Bluecity UK Ltd	Londres	100,00	99,99	Royaume-Uni
Bluecub <sup>(3)</sup>	Vaucresson	51,00	51,00	538 446 543
Bluedistrib	Maurepas	100,00	99,99	814 094 967
BlueElec <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	519 136 816
Blueindy LLC	Indianapolis	100,00	99,99	États-Unis

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Blue LA Carsharing LLC	Los Angeles	100,00	99,99	États-Unis
Bluelib <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	814 649 513
Bluely <sup>(3)</sup>	Vaucresson	48,45	48,45	538 446 451
BluePointLondon Ltd	Londres	95,04	94,89	Royaume-Uni
Blue SG Ltd	Singapour	100,00	NC	Singapour
BlueShare Inc.	New York	100,00	99,99	États-Unis
Bluestation <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	795 208 552
Bluestorage <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	443 918 818
Bluetorino	Turin	100,00	99,99	Italie
Bluetram <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	519 139 273
BlueVentures Ltd	Londres	100,00	NC	Royaume-Uni
Bolloré <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	055 804 124
Bolloré Africa (Beijing) Logistics Co. Ltd	Beijing	100,00	99,99	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,95	99,94	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics Angola Limitada	Luanda	100,00	99,99	Angola
Bolloré Africa Logistics Aviation Services	Petroria	100,00	99,99	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	60,00	60,00	Inde
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	99,75	99,74	Maroc
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	49,00	49,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Railways	Puteaux	99,34	99,34	075 650 820
Bolloré Energy <sup>(1)</sup>	Odet	99,99	99,99	601 251 614
Bolloré Inc.	Dayville	100,00	99,99	États-Unis
Bolloré Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	552 088 536
Bolloré Logistics (Cambodia) Ltd	Phnom Penh	100,00	99,99	Cambodge
Bolloré Logistics (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	100,00	99,99	République populaire de Chine
Bolloré Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	60,00	60,00	Thaïlande
Bolloré Logistics Argentina SA	Buenos Aires	100,00	99,99	Argentine
Bolloré Logistics Asia-Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,98	99,98	Singapour
Bolloré Logistics Australia Pty Ltd	Banksmeadow	100,00	99,99	Australie
Bolloré Logistics Bangladesh Ltd	Dhaka	51,00	51,00	Bangladesh
Bolloré Logistics Belgium NV	Anvers	100,00	99,99	Belgique
Bolloré Logistics Brazil Ltda	São Paulo	100,00	99,99	Brésil
Bolloré Logistics Canada Inc.	Saint-Laurent/Québec	100,00	99,99	Canada
Bolloré Logistics Chile SA	Santiago	100,00	99,99	Chili
Bolloré Logistics China Co. Ltd	Shanghai	100,00	99,99	République populaire de Chine
Bolloré Logistics Czech Republic s.r.o.	Zlin	100,00	99,99	République tchèque
Bolloré Logistics Germany GmbH	Francfort	100,00	99,99	Allemagne
Bolloré Logistics Guadeloupe <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/ Guadeloupe	100,00	99,99	348 092 297
Bolloré Logistics Guyane	Remire-Montjoly/Guyane	85,00	84,99	403 318 249
Bolloré Logistics Hong Kong Ltd	Hong Kong	100,00	99,99	République populaire de Chine
Bolloré Logistics India Ltd	Calcutta	99,98	99,98	Inde
Bolloré Logistics Italy Spa	Milan	100,00	99,99	Italie
Bolloré Logistics Japan KK	Tokyo	100,00	99,99	Japon

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Logistics Korea Co. Ltd	Séoul	100,00	99,99	Corée du Sud
Bolloré Logistics Lao Ltd	Vientiane	100,00	99,99	Laos
Bolloré Logistics Luxembourg SA	Luxembourg	100,00	99,99	Grand-Duché de Luxembourg
Bolloré Logistics Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
Bolloré Logistics Martinique <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	100,00	99,99	303 159 370
Bolloré Logistics Mayotte	Longoni	100,00	99,99	Mayotte
Bolloré Logistics Mexico, SA de CV	Mexico	100,00	99,99	Mexique
Bolloré Logistics Netherlands BV	Hoogvliet	100,00	99,99	Pays-Bas
Bolloré Logistics New Zealand Ltd	Auckland	100,00	99,99	Nouvelle-Zélande
Bolloré Logistics Norway AS	Oslo	100,00	99,99	Norvège
Bolloré Logistics Nouvelle-Calédonie	Nouméa	100,00	99,99	Nouvelle-Calédonie
Bolloré Logistics Pakistan (Pvt) Ltd	Karachi	51,00	51,00	Pakistan
Bolloré Logistics Philippines Inc.	Parañaque	70,00	69,99	Philippines
Bolloré Logistics Poland Sp. Z.o.o.	Gdynia	100,00	NC	Pologne
Bolloré Logistics Polynésie	Papeete	100,00	99,99	Polynésie française
Bolloré Logistics Portugal Lda	Lisbonne	99,90	99,89	Portugal
Bolloré Logistics Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	100,00	99,99	310 879 937
Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	99,99	Singapour
Bolloré Logistics Suisse SA	Meyrin	90,00	89,99	Suisse
Bolloré Logistics Taiwan Ltd	Taipei	100,00	99,99	Taiwan
Bolloré Logistics Tanger Med	Tanger	99,93	NC	Maroc
Bolloré Logistics UK Ltd	Hainault/Ilford	100,00	99,99	Royaume-Uni
Bolloré Logistics USA Inc.	New York	100,00	99,99	États-Unis
Bolloré Logistics Vietnam Co. Ltd	Hô Chi Minh-Ville	100,00	99,99	Vietnam
Bolloré Logistics WLL (Qatar)	Doha	92,00	NC	Qatar
Bolloré Média Digital <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	485 374 128
Bolloré Média Régie <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	538 601 105
Bolloré Ports Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	100,00	99,99	380 355 875
Bolloré Ports France <sup>(1)</sup>	Rochefort	100,00	99,99	541 780 193
Bolloré Telecom <sup>(1)</sup>	Puteaux	97,76	97,76	487 529 232
Bolloré Transport & Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	90,00	90,00	Sud-Soudan
Bolloré Transport & Logistics Bénin	Cotonou	93,09	93,09	Bénin
Bolloré Transport & Logistics Botswana (Proprietary) Ltd	Gaborone	100,00	99,99	Botswana
Bolloré Transport & Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,61	88,61	Burkina Faso
Bolloré Transport & Logistics Burundi	Bujumbura	98,92	98,92	Burundi
Bolloré Transport & Logistics Cameroun	Douala	94,66	94,66	Cameroun
Bolloré Transport & Logistics Centrafrique	Bangui	99,99	99,99	République centrafricaine
Bolloré Transport & Logistics Congo	Pointe-Noire	99,99	99,99	Congo
Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Bolloré Transport & Logistics Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
Bolloré Transport & Logistics Gabon	Libreville	96,63	96,63	Gabon
Bolloré Transport & Logistics Gambia Ltd	Banjul	99,99	99,99	Gambie
Bolloré Transport & Logistics Ghana Ltd	Tema	90,00	90,00	Ghana
Bolloré Transport & Logistics Guinée	Conakry	96,52	96,52	Guinée

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Bollore Transport & Logistics Kenya Ltd	Nairobi	100,00	99,99	Kenya
Bollore Transport & Logistics Liberia Inc.	Monrovia	60,48	60,48	Liberia
Bollore Transport & Logistics Madagascar	Toamasina	99,99	99,99	Madagascar
Bollore Transport & Logistics Malawi Ltd	Blantyre	100,00	99,99	Malawi
Bollore Transport & Logistics Mali	Bamako	99,40	99,40	Mali
Bollore Transport & Logistics Maroc	Casablanca	99,99	99,99	Maroc
Bollore Transport & Logistics Moçambique SA	Beira	99,49	99,49	Mozambique
Bollore Transport & Logistics Namibia Proprietary Ltd	Windhoek	99,95	99,95	Namibie
Bollore Transport & Logistics Niger	Niamey	96,18	96,18	Niger
Bollore Transport & Logistics Nigeria Ltd	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
Bollore Transport & Logistics RDC SA	Kinshasa	99,99	99,99	République démocratique du Congo
Bollore Transport & Logistics Rwanda Ltd	Kigali	99,99	99,99	Rwanda
Bollore Transport & Logistics Sénégal	Dakar	84,41	84,41	Sénégal
Bollore Transport & Logistics South Africa (Pty) Ltd	Johannesburg	100,00	99,99	Afrique du Sud
Bollore Transport & Logistics Sudan Ltd	Khartoum	50,00	50,00	Soudan
Bollore Transport & Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	100,00	99,99	Tanzanie
Bollore Transport & Logistics Tchad SA/CA	N'Djamena	85,14	85,14	Tchad
Bollore Transport & Logistics Togo	Lomé	99,98	99,98	Togo
Bollore Transport & Logistics Tunisie	Radès	100,00	99,99	Tunisie
Bollore Transport & Logistics Uganda Ltd	Kampala	100,00	99,99	Ouganda
Bollore Transport & Logistics Zambia Ltd	Lusaka	100,00	99,99	Zambie
Bollore Transport & Logistics Zimbabwe (Private) Ltd	Harare	100,00	99,99	Zimbabwe
Bollore Transport Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	797 476 256
Bollore Transport Logistics Spain SA <sup>(1)</sup>	Valence	100,00	99,99	Espagne
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	95,57	95,57	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	100,00	99,99	Allemagne
Camrail	Douala	76,69	76,69	Cameroun
Capacitor Sciences	Palo Alto	78,80	71,20	États-Unis
Carena	Abidjan	49,99	49,99	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages <sup>(1)</sup>	Tourlaville	100,00	99,99	408 306 975
CICA SA	Neuchâtel	99,99	99,99	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	100,00	99,99	Pays-Bas
Cogema Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	100,00	99,99	076 650 019
Compagnie de Cornouaille <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	443 827 134
Compagnie de Daoulas <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,00	98,99	794 999 581
Compagnie de la Pointe d'Arradon <sup>(1)</sup>	Odet	95,12	95,12	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	97,93	97,79	487 529 828
Compagnie de Plomeur <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,00	98,99	538 419 805
Compagnie des Glénans <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	89,23	89,08	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	97,91	97,68	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,98	99,98	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel <sup>(1)</sup>	Odet	99,99	99,98	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois <sup>(1)</sup>	Sète	NC	99,99	642 680 060



## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Conakry Terminal	Conakry	75,10	75,10	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	44,52	44,52	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	45,00	45,00	512 285 404
Cross Marine Services Ltd	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
Dakar Terminal	Dakar	40,29	45,90	Sénégal
Dakar Terminal Holding	Puteaux	51,00	51,00	800 731 028
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	77,30	77,30	Gabon
Dépôt Rouen Petit-Couronne <sup>(1)</sup>	Puteaux	69,99	99,99	795 209 022
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	100,00	99,99	Allemagne
Direct Toulouse <sup>(1)</sup>	Puteaux	97,04	97,04	492 950 860
DME Almy <sup>(1)</sup>	Avion	99,99	99,44	581 920 261
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche <sup>(1)</sup>	La Croix-Valmer	98,99	98,99	437 554 348
Douala International Terminal	Douala	43,72	40,00	Cameroun
East Africa Commercial Shipping Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
East Africa Commercial Shipping Mombasa	Nairobi	99,98	99,98	Kenya
Entreprise Sénégalaise des Transports Bellasee SA	Dakar	95,22	NC	Sénégal
Établissements Caron <sup>(1)</sup>	Calais	99,99	99,44	315 255 778
Établissements Labis <sup>(1)</sup>	Hazebrouck	99,99	99,44	323 417 196
EXAF <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	602 031 379
Fast Bolloré Logistics SAL	Beyrouth	75,00	74,99	Liban
Financière 84 <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,95	99,95	315 029 884
Financière d'Audierne <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,00	98,99	797 476 223
Financière de Briec	Puteaux	100,00	99,99	797 476 298
Financière de Sainte-Marine	Puteaux	97,93	97,79	442 134 177
Financière du Champ de Mars SA	Luxembourg	100,00	99,99	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet <sup>(1)</sup>	Puteaux	95,12	95,12	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	93,26	93,13	562 050 724
Financière Penfret <sup>(1)</sup>	Odet	100,00	99,99	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	94,09	99,99	791 469 935
Forestière Équatoriale	Abidjan	96,03	95,88	Côte d'Ivoire
Freetown Terminal	Freetown	80,00	80,00	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	100,00	99,99	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	100,00	99,99	320 565 435
Globolding <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagements (GTD) <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	99,99	327 869 061
Guinée Rail	Conakry	99,34	99,34	Guinée
Hello Fioul <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,99	NC	824 352 033
Holding Intermodal Services (HIS) <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	100,00	99,99	Pays-Bas
IER <sup>(2)</sup>	Suresnes	95,04	94,89	622 050 318
IER GmbH	Uetze	NC	94,89	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	95,04	94,89	Espagne
IER Inc.	Carrollton	95,04	94,89	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	95,04	94,89	Singapour

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Immobilière Mount Vernon <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	302 048 608
Imperial Mediterranean <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,00	98,99	414 818 906
Interconnect Logistics Services Nigeria Limited	Port Harcourt	49,00	49,00	Nigeria
International Human Resources Management Ltd	Londres	100,00	99,99	Royaume-Uni
Iris Immobilier <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	414 704 163
ITD	Puteaux	100,00	99,99	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	100,00	99,99	Pays-Bas
JV PIL Mozambique	Maputo	51,00	51,00	Mozambique
La Charbonnière	Maisons-Alfort	52,68	52,68	572 199 636
La Financière du Levant	Beyrouth	100,00	99,99	Liban
Lagos Free Trade Zone	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
Lekki Free Trade Zone	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
Lequette Energies <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,99	99,44	442 822 730
Les Charbons Maulois <sup>(1)</sup>	Maule	99,87	99,87	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN) <sup>(1)</sup>	Cormelles-le-Royal	99,99	99,99	797 476 199
Libreville Business Square	Libreville	67,64	67,64	Gabon
Locamat <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	100,00	99,99	339 390 197
Logistics Support Services Ltd	Hong Kong	100,00	99,99	République populaire de Chine
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	98,53	98,50	Togo
Manches Hydrocarbures <sup>(1)</sup>	Tourlaville	99,99	99,99	341 900 819
Matin Plus <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,82	99,82	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	100,00	99,99	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	80,77	80,77	Comores
Necotrans Sénégal	Dakar	100,00	NC	Sénégal
Niger Terminal	Niamey	100,00	99,99	Niger
Nord Sud CTI <sup>(1)</sup>	Rouen	100,00	99,99	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements	Luxembourg	100,00	99,99	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention <sup>(1)</sup>	Grand-Couronne	100,00	99,99	382 467 645
Pargefi	Valence	98,06	98,02	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	98,06	98,02	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	98,05	98,01	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	98,05	98,01	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	85,00	85,00	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	85,29	85,29	Mozambique
Petroplus Marketing France <sup>(1)</sup>	Paris-la Défense	99,99	99,99	501 525 851
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	98,06	98,02	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil <sup>(1)</sup>	Paris	100,00	99,99	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,51	69,51	Mali
Progosa Investment SA	Séville	98,05	98,01	Espagne
PT Bollore Logistics Indonesia	Jakarta	100,00	99,99	Indonésie
PT Optima Sci	Puteaux	99,00	98,99	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	100,00	99,99	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	98,06	98,02	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Redlands Farm Holding	Wilmington	98,06	98,02	États-Unis
Réunitrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	NC	99,99	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	95,57	95,44	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	96,94	96,74	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	98,06	98,02	Grand-Duché de Luxembourg
S+M Tank AG	Oberbipp	99,99	99,99	Suisse
Saga Congo	Pointe-Noire	99,99	99,99	Congo
Saga Gabon	Port-Gentil	99,40	99,40	Gabon
Saga Investissement <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,99	99,99	381 960 475
Saga Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	99,98	99,99	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,99	80,99	Togo
SAMA <sup>(1)</sup>	Colombes	100,00	99,99	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	99,99	99,99	Suisse
SARL Noodo	Aubièrre	55,16	55,16	497 928 101
SAS Malawi	Blantyre	99,49	99,49	Malawi
Satram Huiles SA	Bâle	99,99	99,99	Suisse
Scanship (Ghana) Ltd	Tema	100,00	99,99	Ghana
SCCF	Douala	99,07	99,07	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,96	99,96	414 393 454
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	100,00	99,99	États-Unis
SDV Guinea SA	Malabo	55,00	55,00	Guinée équatoriale
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
SDV Logistics Brunei SDN BHD	Bandar Seri Begawan	60,00	60,00	Brunei Darussalam
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	100,00	99,99	Timor oriental
SDV Méditerranée <sup>(1)</sup>	Marseille	100,00	99,99	389 202 144
SDV Mining Antrak Africa <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,95	99,95	414 703 892
SDV Transami NV	Anvers	100,00	99,99	Belgique
SEMT	Châteaubernard	51,00	NC	803 239 805
Sénégal Tours	Dakar	71,25	71,25	Sénégal
SETO	Ouagadougou	47,74	47,74	Burkina Faso
Sierra Leone Shipping Agencies Ltd (SLSA)	Freetown	99,92	99,91	Sierra Leone
Sitarail	Abidjan	55,64	55,57	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	50,27	50,27	Cameroun
SNAT	Libreville	80,00	79,99	Gabon
Socarfi	Puteaux	92,65	92,56	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,55	68,55	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	97,24	97,16	562 111 773
Société Autolib' <sup>(1)</sup>	Vaucresson	100,00	99,99	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	99,63	99,61	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	97,75	97,53	582 142 857
Société de Commission de Transport et de Transit (SCTT) <sup>(1)</sup>	Colombes	99,96	99,96	775 668 825
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou (SMTTC)	Cotonou	100,00	65,00	Bénin
Société de Participations Africaines <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	60,00	60,00	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	93,82	93,68	612 039 045

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC)	Douala	72,23	72,23	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan (SEPBA)	Abidjan	70,59	70,59	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement (SDMT) <sup>(1)</sup>	Loon-Plage	98,09	98,09	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe (SF2A)	Puteaux	99,95	99,95	500 760 178
Société Financière Panafricaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	94,88	94,66	596 480 111
Société Française Donges - Metz (SFDM) <sup>(1)</sup>	Avon	95,01	95,00	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit (SGMT) <sup>(1)</sup>	La Rochelle	NC	99,99	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	92,44	92,36	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	85,00	84,98	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime <sup>(1)</sup>	Tourlaville	100,00	99,99	552 650 228
Société Tchadienne d'Affrètement et de Transit (STAT)	N'Djamena	55,00	54,99	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon	Libreville	96,38	96,37	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,74	84,74	Togo
Socopao <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	343 390 431
Socopao Cameroun	Douala	92,93	92,93	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	98,44	98,44	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	99,20	99,19	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	84,52	84,52	Sénégal
Sofib	Abidjan	83,05	82,94	Côte d'Ivoire
Sofimap <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,79	99,78	424 097 939
Sofiprom <sup>(1)</sup>	Puteaux	97,45	97,45	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	69,00	68,99	332 185 859
Sogera <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/ Guadeloupe	100,00	99,99	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	50,00	50,00	075 450 569
Someport Walon	Asnières	NC	99,99	054 805 494
Sorebol SA	Luxembourg	100,00	99,99	Grand-Duché de Luxembourg
Sorebol UK Ltd	Londres	100,00	99,99	Royaume-Uni
Technifin	Fribourg	100,00	99,99	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ltd	Tema	100,00	99,99	Ghana
Terminal Conteneurs de Kinshasa	Kinshasa	51,00	51,00	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	100,00	99,99	Madagascar
Terminaux Conventionnels de Lomé	Lomé	100,00	NC	Togo
Terminaux du Bassin du Congo	Brazzaville	100,00	NC	République démocratique du Congo
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	99,00	98,98	492 950 845
TGI <sup>(1)</sup>	Dunkerque	95,00	94,99	322 827 924
TICH <sup>(1)</sup>	Puteaux	99,87	99,87	498 916 089
Timor Port SA	Dili	100,00	99,99	Timor oriental
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	52,44	52,44	Nigeria
Togo Line	Lomé	99,34	99,34	Togo
Togo Terminal	Lomé	88,71	88,68	Togo

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Transcap Nigeria	Lagos	99,99	99,99	Nigeria
Transisud SA	Marseille	100,00	64,96	327 411 583
Transport Solutions Corporation	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
TSL South East Asia Hub Pte Ltd	Singapour	100,00	99,99	Singapour
Unicaf <sup>(1)</sup>	Puteaux	100,00	99,99	403 227 820
Whaller	Puteaux	75,00	74,99	519 139 497
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	99,95	99,95	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	55,16	55,16	441 757 614
Wifirst UK Ltd	Londres	55,16	NC	Royaume-Uni
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Groupe Havas <sup>(*)</sup>	Puteaux	15,63	57,67	335 480 265
Vivendi <sup>(*)</sup>	Paris	15,63	15,61	343 134 763

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans IER.

(3) Société intégrée fiscalement dans Bluealliance.

NC : non consolidée.

### (\*) Vivendi

Vivendi était consolidé en mise en équivalence au 31 décembre 2016 et est consolidé en intégration globale depuis le 26 avril 2017. Havas est consolidé chez Vivendi depuis le 3 juillet 2017.

Pour la liste des sociétés consolidées de Vivendi, se reporter au rapport annuel de Vivendi.

## 17.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
<b>Partenariats</b>				
Blue Congo	Pointe-Noire	50,00	50,00	République démocratique du Congo
Blue Project	Puteaux	50,00	50,00	813 139 334
Bluesun	Puteaux	50,00	50,00	538 446 493
Bolloré Logistics LLC	Dubaï	48,99	48,99	Émirats arabes unis
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	49,00	49,00	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	49,00	49,00	Tanzanie
EUSU Logistics Spain SA	Valence	48,00	48,00	Espagne
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	50,00	50,00	Maroc
Grimaldi Côte d'Ivoire	Abidjan	49,23	49,23	Côte d'Ivoire
Hanjin Spain SA	Valence	49,00	49,00	Espagne
Horoz Bolloré Logistics Tasimacilik AS	Istanbul	49,90	49,90	Turquie
India Ports & Logistics Private Limited	Mumbai	49,00	49,00	Inde
Kribi Terminal	Kribi	30,83	NC	Cameroun
Kribi Terminal Holding	Puteaux	51,00	NC	819 920 760
Manumat	Le Port/La Réunion	NC	8,49	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	50,00	49,99	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	42,32	42,31	Ghana
NAL Maroc	Casablanca	NC	4,797	Maroc
Pacoci	Abidjan	42,38	42,38	Côte d'Ivoire
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	45,00	45,00	Tchad
Sogeco	Nouakchott	50,00	50,00	Mauritanie
Terminaux Routiers à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	35,79	35,79	Burkina Faso

## 20.3. États financiers consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2017	% d'intérêt 2016	Siren/Pays/Territoire
Terminal du Grand Ouest (TGO)	Montoir-de-Bretagne	50,00	50,00	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan (TERRA)	Abidjan	28,24	21,18	Côte d'Ivoire
TVB Port-au-Prince Terminal	Port-au-Prince	50,00	50,00	Haïti
<b>Sociétés sous influence notable</b>				
Agripalma Lda	São Tomé	27,41	27,38	São Tomé-et-Príncipe
APM Terminals Liberia	Monrovia	24,90	24,90	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	27,11	27,09	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	31,16	31,13	République démocratique du Congo
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	49,00	44,00	Côte d'Ivoire
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	44,50	40,03	Cambodge
Delmas Angola	Luanda	NC	41,00	Angola
Delmas Sierra Leone	Freetown	NC	49,00	Sierra Leone
Fred & Farid	Paris	30,00	30,00	492 722 822
Liberian Agriculture Company	Monrovia	31,15	31,11	Liberia
Mediobanca	Milan	7,63	7,73	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	20,59	20,57	Nigeria
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	44,50	44,47	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	31,15	31,11	Ghana
Raffinerie du Midi	Paris	33,33	33,33	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	21,51	21,48	Cameroun
SAFA France	Puteaux	31,15	31,11	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	31,15	31,11	Liberia
Socapalm	Tillo	21,01	20,99	Cameroun
Socfin	Luxembourg	38,68	38,65	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Company	Freetown	28,97	26,45	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	44,50	44,47	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	31,15	31,11	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	44,50	44,47	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	37,82	37,79	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	37,82	37,79	Suisse
Socfindo	Médan	40,05	40,03	Indonésie
Société Anonyme de Manutention et de Participations (SAMP)	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	310 863 329
Société d'Acconage et de Manutention de La Réunion (SAMR)	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	350 869 004
Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)	San Pedro	19,84	19,82	Côte d'Ivoire
Société du Terminal de l'Escaut	Paris	30,00	30,00	449 677 541
Sogescol FR	Fribourg	37,82	37,79	Suisse
SP Ferme Suisse	Édéa	21,01	20,99	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	31,15	31,11	Belgique
Tamaris Finance	Puteaux	49,05	49,05	417 978 632

### 17.3. LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin



# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

## I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bolloré relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## II. FONDEMENT DE L'OPINION

### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes consolidés sont les suivants :

- attestation sur la sécurisation des rentes ;
- mission d'organisme tiers indépendant sur les informations RSE du rapport de gestion ;
- émission d'emprunt obligataire ;
- attestation des ratios financiers.

## III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## TRAITEMENT COMPTABLE DE LA PRISE DE CONTRÔLE DE VIVENDI (NOTES 1, 4, 4.1.1, 6.2.2 ET 7.1 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Bolloré détient, à travers sa filiale Compagnie de Cornouaille, 15,2 % (15,6 % hors actions d'autocontrôle) du capital et 29,6 % des droits de vote et droits de vote potentiels de Vivendi au 31 décembre 2017.</p> <p>À compter du 26 avril 2017, le Groupe considère détenir le contrôle de fait de Vivendi au sens de la norme IFRS 10 et a ainsi intégré globalement sa participation dans Vivendi à compter de cette date.</p> <p>Conformément aux dispositions d'IFRS 3, le Groupe, avec le support d'un expert externe, a réalisé une allocation du coût du regroupement aux différents actifs et passifs identifiables de Vivendi. Cet exercice a été réalisé sur la base d'estimations impliquant des jugements de la part du management du Groupe.</p> <p>Ainsi, nous considérons que le traitement comptable de cette prise de contrôle, comprenant notamment l'appréciation du contrôle de fait au sens de la norme IFRS 10, déterminante pour la méthode de consolidation à retenir, ainsi que l'allocation du coût du regroupement aux actifs et passifs identifiables de Vivendi, constitue un point clé de l'audit, en raison de l'impact significatif qu'a l'intégration des comptes de Vivendi sur la présentation des comptes consolidés et les agrégats financiers consolidés au 31 décembre 2017.</p>	<p><b>Appréciation du contrôle :</b></p> <p>Nous avons obtenu la documentation établie par Bolloré pour justifier la prise de contrôle au sens de la norme IFRS 10 de Vivendi au 26 avril 2017 et le maintien de cette situation de contrôle au 31 décembre 2017.</p> <p>Nous avons, avec l'appui de nos spécialistes, analysé les arguments de la Direction ainsi que les éléments de droit et de fait observés, notamment les éléments suivants pris dans leur ensemble à la date de prise de contrôle et au 31 décembre 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la composition de l'actionnariat de Vivendi;</li> <li>• les droits de vote exerçables ou potentiellement exerçables en Assemblée générale de Vivendi;</li> <li>• les modalités de gouvernance, le pourcentage de voix exprimées en Assemblée générale et la nature des relations nouées entre Bolloré et Vivendi;</li> <li>• la représentation de Bolloré au Directoire et au Conseil de surveillance de Vivendi;</li> <li>• les transferts de managers et dirigeants entre Bolloré et Vivendi;</li> <li>• la capacité pratique de Bolloré à diriger les processus clés des activités pertinentes de Vivendi;</li> <li>• les cessions d'actifs et de participations;</li> <li>• les convergences et synergies existantes entre Bolloré et Vivendi;</li> </ul> <p>pour corroborer les droits effectifs de Bolloré lui conférant la capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi et ainsi justifier le caractère approprié de la méthode de consolidation retenue à compter du 26 avril 2017.</p> <p><b>Allocation du coût du regroupement :</b></p> <p>Nous avons obtenu la documentation relative à l'allocation du coût du regroupement aux différents actifs et passifs identifiables de Vivendi. Nous avons apprécié la compétence de l'expert mandaté par Bolloré et échangé avec la Direction et l'expert afin d'obtenir une compréhension du périmètre d'intervention de celui-ci.</p> <p>Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analysé le caractère approprié des modèles d'évaluation et des hypothèses actuarielles retenues;</li> <li>• apprécié les taux d'actualisation (WACC) retenus par rapport à des références de marché;</li> <li>• analysé les principales hypothèses d'activité intégrées dans les plans d'affaires prévisionnels;</li> <li>• apprécié la cohérence entre les valeurs d'utilité des unités génératrices de trésorerie de Vivendi au 31 décembre 2016 et leur juste valeur au 26 avril 2017 déterminées par l'expert externe.</li> </ul>

### ÉVALUATION DES *GOODWILL* (NOTES 4 ET 6.1 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2017, les <i>goodwill</i> sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 14 460 millions d'euros, au regard d'un total du bilan de 56 345 millions d'euros. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.</p> <p>La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces <i>goodwill</i> n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les prévisions de flux de trésorerie futurs;</li> <li>• les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés;</li> <li>• les taux d'actualisation (WACC) appliqués aux flux de trésorerie estimés.</li> </ul> <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces <i>goodwill</i> et à nécessiter, le cas échéant, la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des <i>goodwill</i> comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du Groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des unités génératrices de trésorerie (UGT) et des modalités d'estimation de la valeur recouvrable.</p> <p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, examiné la détermination de leur valeur et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par la société et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension des périmètres d'intervention de ceux-ci.</p> <p>Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction, telles qu'elles ont été présentées dans le cadre du processus budgétaire;</li> <li>• comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés.</li> </ul> <p>Nous avons comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos propres bases de données en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière.</p> <p>Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs.</p>

### APPRÉCIATION DE LA NATURE DE L'INFLUENCE EXERCÉE SUR TELECOM ITALIA AU REGARD DE LA NORME IFRS 10 (NOTES 7.2 ET 10.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Le Groupe détient 17,2% du capital et 23,94% des droits de vote de Telecom Italia au 31 décembre 2017. la méthode de comptabilisation retenue pour cette participation dans Telecom Italia est la mise en équivalence car le Groupe considère n'exercer aucun contrôle de fait sur la société au sens de la norme IFRS 10.</p> <p>Nous considérons que l'appréciation du contrôle de fait ou non au sens de la norme IFRS 10, déterminante pour la méthode de comptabilisation à retenir, est un point clé de l'audit, en raison de l'impact particulièrement significatif qu'aurait l'intégration des comptes de Telecom Italia sur la présentation des comptes consolidés et les agrégats financiers consolidés au 31 décembre 2017 si cette société devait être consolidée par intégration globale.</p>	<p>Nous avons obtenu la documentation établie par le Groupe et les analyses de ses conseils pour justifier, au 31 décembre 2017, l'influence notable exercée sur Telecom Italia.</p> <p>En incluant des spécialistes dans nos équipes, nous avons analysé les arguments de la Direction et de ses conseils ainsi que les éléments de droit et de fait observés, notamment les éléments suivants pris dans leur ensemble :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les décisions de justice;</li> <li>• la composition de l'actionnariat de Telecom Italia;</li> <li>• les modalités de gouvernance, le pourcentage de voix exprimées en Assemblée générale et la nature des relations nouées entre les deux Groupes;</li> <li>• la décision de la Consob du 13 septembre 2017;</li> <li>• l'incidence des décrets du gouvernement italien en date du 16 octobre et du 2 novembre 2017;</li> </ul> <p>pour corroborer l'absence de droits effectifs du Groupe lui conférant la capacité de diriger les activités pertinentes de Telecom Italia et, en conséquence, l'application de la méthode de la mise en équivalence au 31 décembre 2017.</p>

### ÉVALUATION DES TITRES TELECOM ITALIA MIS EN ÉQUIVALENCE (NOTE 7.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>La valeur nette comptable des titres mis en équivalence Telecom Italia s'élève au 31 décembre 2017 à 3 081 millions d'euros. la société s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur de cette participation n'est à comptabiliser en comparant sa valeur recouvrable à la valeur comptable inscrite dans les comptes du Groupe.</p> <p>La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché). le Groupe a eu recours à un expert pour procéder à l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. en particulier, compte tenu de la volatilité observée sur les performances boursières de Telecom Italia sur le dernier exercice et de la quote-part de résultat perçue par le Groupe au titre de sa participation, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point-clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de Telecom Italia. Nous avons apprécié la compétence de l'expert mandaté par la société et échangé avec la Direction afin d'obtenir une compréhension du périmètre d'intervention de celui-ci.</p> <p>Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses-clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à long terme, taux de marge prévisionnelle, taux d'actualisation), et comparé ces éléments à nos propres bases de données;</li> <li>pris connaissance des multiples boursiers utilisés pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, et comparé ces éléments aux pratiques et données du marché.</li> </ul>

### ANALYSE DES LITIGES, NOTAMMENT CEUX AVEC MEDIASET ET AVEC LES ANCIENS ACTIONNAIRES MINORITAIRES (NOTE 10.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Les activités du Groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Le Groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations mais il est aussi confronté à des contentieux nés de sa stratégie de développement.</p> <p>Dès lors, le Groupe exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges, notamment avec Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié, soit estimé dans une fourchette raisonnable.</p> <p>Nous considérons ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.</p>	<p>Nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques. En particulier, nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris, le cas échéant, des consultations écrites de conseils externes mandatés par le Groupe relatifs (i) au différend entre Vivendi et le Groupe Mediaset et ses actionnaires et (ii) au différend entre Vivendi et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un préjudice allégué résultant de la communication financière de Vivendi et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002.</p> <p>Nous avons examiné les estimations du risque apprécié par le Groupe et vérifié qu'elles sont en accord avec les informations mises à notre disposition par ses conseils.</p> <p>Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues concernant ces litiges.</p>

## IV. VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

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 du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## V. INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bolloré par l'Assemblée générale du 5 juin 2007 pour AEG Finances et du 28 juin 1990 pour Constantin Associés.

Au 31 décembre 2017, le cabinet AEG Finances était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet Constantin Associés dans la vingt-huitième année.

## VI. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

### VII. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

#### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

#### RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean Paul Séguret

## 20.4. Comptes annuels

au 31 décembre 2017

**250**  
Bilan

---

**252**  
Compte de résultat

---

**253**  
Variation  
de trésorerie

---

**254**  
Filiales et  
participations au  
31 décembre 2017

---

**258**  
Annexe aux  
comptes annuels

---

**259**  
Notes sur le bilan  
[Notes 1 à 9](#)

---

**263**  
Notes sur le  
compte de résultat  
[Notes 10 à 18](#)

---

**266**  
Résultats financiers  
de la société au  
cours des cinq  
derniers exercices

---

**267**  
Rapport des  
Commissaires  
aux comptes  
sur les comptes  
annuels



## 20.4. Comptes annuels

### Bilan

#### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017			31/12/2016
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	1				
Concessions, brevets, droits similaires		9 930	8 330	1 600	411
Fonds commercial		0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles		582	103	479	1 106
<b>Immobilisations corporelles</b>	1				
Terrains		46 944	1 237	45 707	45 072
Constructions		112 200	43 478	68 722	65 072
Installations techniques, matériel, outillage		92 364	80 537	11 828	13 099
Autres immobilisations corporelles		10 170	6 707	3 464	3 531
Immobilisations en cours		12 024	0	12 024	7 149
Avances et acomptes		280	0	280	195
<b>Immobilisations financières</b>	3				
Participations		2 837 477	1 037 936	1 799 541	2 059 190
Créances rattachées à des participations		716 848	95 804	621 044	479 434
Autres titres immobilisés		2 586	2 149	437	650
Prêts		2 683	1 661	1 022	573
Autres immobilisations financières		641 195	407	640 788	640 801
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>4 485 285</b>	<b>1 278 349</b>	<b>3 206 936</b>	3 316 284
<b>Stocks et en-cours</b>					
Matières premières, approvisionnements		5 231	416	4 815	4 766
Produits intermédiaires et finis		3 618	415	3 203	3 579
Marchandises		52	0	52	5
Avances, acomptes versés sur commandes		176		176	334
<b>Créances</b>	4				
Créances clients et comptes rattachés		21 710	4 628	17 082	23 828
Autres créances		4 564 552	195 931	4 368 621	3 140 646
<b>Divers</b>					
Valeurs mobilières de placement	5	3 217	1 406	1 811	2 013
Disponibilités		546 063	0	546 063	112 967
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance		736		736	933
<b>Total actif circulant</b>		<b>5 145 355</b>	<b>202 795</b>	<b>4 942 560</b>	3 289 070
Frais d'émission d'emprunts à étaler		7 238		7 238	7 443
Primes de remboursement des obligations		1 700		1 700	836
Écarts de conversion actif		3 960		3 960	857
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>9 643 538</b>	<b>1 481 144</b>	<b>8 162 394</b>	6 614 491

## 20.4. Comptes annuels

### PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net	
		31/12/2017	31/12/2016
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social ou individuel (dont versé : 467 457 806,40 euros)		467 458	465 672
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 236 681	1 198 920
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		46 567	46 320
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		664 326	795 701
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>		<b>90 788</b>	43 252
Acompte sur dividende		(58 359)	(58 127)
Provisions réglementées		11 278	10 009
<b>Total capitaux propres</b>	6	<b>2 460 904</b>	2 503 912
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Provisions pour risques		7 903	4 769
Provisions pour charges		1 561	1 208
<b>Total provision pour risques et charges</b>	7	<b>9 463</b>	5 978
<b>Dettes</b>	4		
Autres emprunts obligataires		1 166 467	657 139
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		755 189	1 667 342
Emprunts et dettes financières divers		241	229
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		1 885	210
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		17 097	14 591
Dettes fiscales et sociales		21 066	21 349
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		1 619	1 145
Autres dettes		3 724 064	1 732 162
<b>Comptes de régularisation</b>			
Produits constatés d'avance		71	146
<b>Total dettes</b>		<b>5 687 698</b>	4 094 312
Écarts de conversion passif		4 328	10 289
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>8 162 394</b>	6 614 491

## 20.4. Comptes annuels

### Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	2017	2016
Ventes de marchandises		13 428	13 260
Production vendue de :			
– biens		83 577	80 358
– services		56 744	58 025
<b>Chiffre d'affaires net</b>	10	<b>153 749</b>	<b>151 643</b>
Production stockée		(79)	92
Production immobilisée		243	264
Subventions d'exploitation		0	5
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		5 161	3 979
Autres produits		35 900	37 359
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>194 974</b>	<b>193 342</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		(13 754)	(13 477)
Variation de stock (marchandises)		47	(52)
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		(43 440)	(40 532)
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		94	(670)
Autres achats et charges externes		(58 437)	(51 958)
Impôts, taxes et versements assimilés		(6 264)	(5 676)
Salaires et traitements		(38 586)	(39 404)
Charges sociales		(16 965)	(18 289)
<b>Dotations d'exploitation</b>			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		(10 485)	(9 695)
Sur actif circulant : dotations aux provisions		(2 107)	(2 901)
Pour risques et charges : dotations aux provisions		(887)	(293)
Autres charges		(2 332)	(1 155)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(193 116)</b>	<b>(184 101)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>1 859</b>	<b>9 241</b>
<b>Opérations faites en commun</b>			
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		234 419	218 502
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		4	23
Autres intérêts et produits assimilés		35 713	31 276
Reprises sur provisions et transferts de charges		27 059	108 698
Différences positives de change		13 151	5 548
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement		0	1 414
<b>Total des produits financiers</b>		<b>310 346</b>	<b>365 461</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		(210 008)	(317 952)
Intérêts et charges assimilés		(64 674)	(57 077)
Différences négatives de change		(3 859)	(7 648)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		(15)	0
<b>Total des charges financières</b>		<b>(278 557)</b>	<b>(382 677)</b>
<b>Résultat financier</b>	11	<b>31 789</b>	<b>(17 216)</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>33 647</b>	<b>(7 974)</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		74	1 036
Produits exceptionnels sur opérations en capital		264 854	207
Reprises sur provisions et transferts de charges		19 144	1 400
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>284 072</b>	<b>2 643</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(7 714)	(2 956)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(242 318)	(140)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		(3 257)	(4 638)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>(253 289)</b>	<b>(7 734)</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	12	<b>30 782</b>	<b>(5 091)</b>
Participation et intéressement		(783)	(1 255)
Impôts sur les bénéfices		27 141	57 572
<b>Total des produits</b>		<b>789 392</b>	<b>561 447</b>
<b>Total des charges</b>		<b>(698 604)</b>	<b>(518 195)</b>
<b>Bénéfice</b>		<b>90 788</b>	<b>43 252</b>

## 20.4. Comptes annuels

### Variation de trésorerie

(en milliers d'euros)	2017	2016
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>90 788</b>	43 252
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– amortissements et provisions	131 633	257 663
– résultat sur cessions d'actifs	(22 448)	0
– résultat sur fusions		
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>199 973</b>	300 915
Variation du besoin en fonds de roulement	68 786	(40 644)
– dont stocks et en-cours	279	533
– dont dettes et créances	68 507	(41 176)
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>	<b>268 759</b>	260 271
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
Acquisitions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	(15 422)	(10 262)
– titres	(98 559)	(460 703)
– autres immobilisations financières	(214 456)	(98 645)
Cessions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	8	
– titres	264 923	526
– autres immobilisations financières	61 994	20 663
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(1 512)</b>	(548 421)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		
– dividendes versés	(135 066)	(136 504)
– augmentation des emprunts	1 098 882	620 517
– remboursements d'emprunts	(1 510 407)	(387 298)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(546 591)</b>	96 715
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>(279 344)</b>	(191 435)
Trésorerie à l'ouverture	1 415 654	1 607 089
Trésorerie à la clôture	1 136 310	1 415 654

## 20.4. Comptes annuels

### Filiales et participations au 31 décembre 2017

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>Filiales détenues à plus de 50 %</b>				
Alcafi	2 723	(11 914)	100,00	14 504
Autolib'	40 040	(226 641)	100,00	40 040
Blue Solutions	144 192	36 495	78,80	139 937
Bluebus	31 336	8 891	100,00	164 692
Bluecar	166 489	(54 234)	100,00	633 258
Bluestorage	36 325	(17 234)	100,00	71 487
Bluetram	1 435	(4 256)	100,00	4 895
Bolloré Africa Logistics	174 335	90 439	100,00	181 263
Bolloré Energy	19 523	180 858	99,99	91 167
Bolloré Inc. <sup>(1)</sup>	2 078	(24 245)	100,00	7 477
Bolloré Logistics	44 051	155 828	100,00	105 969
Bolloré Média Digital	2 494	148	100,00	94 874
Bolloré Média Régie	8 205	(2 955)	100,00	15 940
Bolloré Telecom	95 030	(44 340)	97,76	159 871
Bolloré Transport & Logistics corporate	5 000	(1 180)	100,00	5 000
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(3 159)	99,99	42 043
Compagnie de Plomeur	18 163	(423)	99,00	20 800
Compagnie des Glénans	247 500	350 782	100,00	318 815
Financière de Cézembre	1 200	523	99,35	4 814
Financière Penfret	6 380	(5 951)	100,00	14 383
HP BV <sup>(2)</sup>	50	(85 215)	100,00	7 768
Immobilière Mount Vernon	5 850	538	100,00	9 612
Iris Immobilier	28 529	2 137	100,00	29 141
LCA – La Charbonnière	360	3 802	52,68	9 183
Matin plus	6 777	(25 294)	99,82	77 603
MP 42	40	226	99,00	8 588
Nord-Sumatra Investissements SA	1 515	261 369	72,76	78 382
Polyconseil	156	10 538	100,00	9 990
Société Navale Caennaise – SNC	2 750	3 477	99,89	7 249
Société Navale de l'Ouest – SNO	43 478	(42 342)	100,00	59 829
<b>TOTAL I</b>				<b>2 428 574</b>

(1) Données en milliers de dollars américains (sauf les colonnes : valeur brute/provisions/valeur nette en milliers d'euros).

(2) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.

## 20.4. Comptes annuels

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
14 504	0	19 805		6	224	
40 040	0	206 599	8 000	48 797	19 667	
0	139 937			67 589	(5 969)	
65 843	98 849	24 172		20 191	(30 714)	
520 840	112 418	286 126		31 829	(50 766)	
10 000	61 487	47 649		13 248	(15 656)	
4 895	0	8 802		201	(276)	
0	181 263	222 234	2 319	75 129	84 241	100 242
0	91 167		89 610	1 514 629	24 370	10 021
7 477	0	19 011		17 829	(1 324)	
0	105 969		56 903	1 472 869	55 551	48 180
91 313	3 561			2 575	(3 380)	
14 206	1 734			3 521	(891)	
110 421	49 450			729	(11 879)	
1 180	3 820	1 115		57 496	(1 007)	
0	42 043	20 485		0	(350)	
0	20 800	6 738		0	(77)	
0	318 815			0	19 442	19 800
3 103	1 710			0	1	
0	14 383	14 957		818	(583)	
7 768	0			0	(5)	
541	9 071	2 902		2 446	104	
0	29 141			10 552	1 012	1 852
6 990	2 193			32 205	157	
59 133	18 470	18 881		15 712	(7 001)	
8 324	264			0	(7)	
0	78 382			0	1 891	11 344
0	9 990			27 808	7 561	6 723
1 038	6 211			0	9	
58 695	1 134			0	2	
<b>1 026 311</b>	<b>1 402 263</b>	<b>899 476</b>	<b>156 832</b>	<b>3 416 179</b>	<b>84 347</b>	<b>198 162</b>



## 20.4. Comptes annuels

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
<b>Participations détenues entre 10 % et 50 %</b>				
Compagnie de Pleuven	136 201	255 246	32,48	44 238
Financière du Champs de Mars	19 460	66 352	23,71	68 097
Financière Moncey	4 206	110 423	15,23	11 802
Financière V	69 724	18 654	10,25	10 782
Fred & Farid Group	2 219	8 881	29,75	6 900
Socfinasia	25 062	376 348	16,75	6 125
Sofibol	131 825	56 188	35,93	81 844
Tamaris Finances	3 676	(2 262)	49,05	7 702
<b>TOTAL II</b>				<b>237 490</b>
<b>B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital</b>				
<b>Filiales détenues à plus de 50 %</b>				
Filiales françaises				12 508
Filiales étrangères				7 064
<b>Participations détenues entre 10 % et 50 %</b>				
Participations françaises				1 465
Participations étrangères				4 489
<b>Titres des sociétés détenues à moins de 10 %</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>2 837 477</b>

## 20.4. Comptes annuels

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
	44 238				4 686	
	68 097				12 113	2 370
	11 802				4 822	1 225
	10 782					31
	6 900				1 214	214
	6 125				42 366	3 358
	81 844				3 584	414
2 705	4 997	10 576		22	(789)	
<b>2 705</b>	<b>234 785</b>	<b>10 576</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>67 996</b>	<b>7 612</b>
5 426	7 082	3 111 876	1 100 000			143
	7 064	183				2 999
	1 465					750
1 480	3 009					1 444
<b>2 014</b>	<b>143 879</b>	<b>133</b>	<b>80</b>			<b>9 143</b>
<b>1 037 936</b>	<b>1 799 541</b>	<b>4 022 243</b>	<b>1 256 912</b>	<b>3 416 201</b>	<b>152 343</b>	<b>220 253</b>

# Annexe aux comptes annuels

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

### AUGMENTATION DE CAPITAL SUITE AU VERSEMENT DU SOLDE SUR DIVIDENDE 2016 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

L'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 a approuvé la proposition du Conseil d'administration relative au versement du solde du dividende 2016 pour un montant de 0,04 euro par action.

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour, respectivement, 1,2 million d'euros et 25,6 millions d'euros, par création de 7 520 848 nouvelles actions.

### AUGMENTATION DE CAPITAL SUITE AU PAIEMENT DE L'ACOMPTÉ SUR DIVIDENDE 2017 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 1<sup>er</sup> septembre 2017 a décidé le versement d'un acompte sur dividende de 0,02 euro avec option de paiement du dividende en actions.

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour, respectivement, 0,6 million d'euros et 12,1 millions d'euros en octobre 2017 par création de 3 638 209 nouvelles actions.

### ÉMISSION D'EMPRUNT OBLIGATAIRE

Bolloré SA a réalisé en janvier 2017 une émission obligataire pour un montant de 500 millions d'euros, portant intérêt à 2 %, sur une durée de cinq ans.

### RÉALISATION DE L'OFFRE DE RACHAT DE MINORITAIRES DE BLUE SOLUTIONS

Comme annoncé, et faisant suite à l'obtention de la décision de conformité de l'AMF du 4 juillet 2017, l'OPA simplifiée visant les actions de Blue Solutions a été réalisée du 6 au 19 juillet 2017, au prix unitaire de 17 euros. Au cours de cette OPA, Bolloré SA a acquis 7,6 % complémentaires de Blue Solutions pour 37,3 millions d'euros.

### CESSION DE LA PARTICIPATION GAUMONT

En juillet 2017, Bolloré SA a cédé sa participation dans Gaumont pour 30,7 millions d'euros dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions lancée par la société, générant ainsi une plus-value de cession de 13,9 millions euros.

### CESSION DE HAVAS À VIVENDI

Conformément à l'accord signé le 6 juin 2017 et à la suite de l'autorisation des autorités de concurrence concernées, Vivendi a acquis le 3 juillet 2017, au prix de 9,25 euros par action, la participation de 59,2 % détenue par le Groupe Bolloré dans Havas.

Bolloré SA a cédé, à cet effet, les 25 045 315 titres Havas détenus à date pour un montant brut de 231,7 millions d'euros, soit un montant net de 231,5 millions d'euros déduction faite des frais de cession d'un montant de 0,2 million d'euros, dégageant ainsi une plus-value de cession de 8 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 2014 conformément au règlement ANC n° 2016-07, ainsi qu'aux avis et recommandations du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

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 et corporelles

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Logiciels et licences	De 3 à 5 ans
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

### 1.2. 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. Le mali technique, le cas échéant, est intégré à la valeur nette comptable des actifs sous-jacents lors des tests de dépréciation.

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 décote 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 DEVICES

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'écarts de conversion. Les pertes latentes correspondant aux écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.

Les pertes et gains de change réalisés sont enregistrés en résultat d'exploitation s'il s'agit d'une opération de nature commerciale, et en résultat financier si l'opération est de nature financière.

## 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.

## 20.4. Comptes annuels

### 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 2 %.

### 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 1,50 % et une évolution réelle des salaires de 0,7 % (évolution nominale des salaires de 2,5 %, inflation de 1,8 %).

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.

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 2017, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 31 millions d'euros et des achats à terme pour 16,7 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 14,3 millions d'euros.

### Couverture du risque de taux

Sur un total de 1 922 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est de 1 634 millions d'euros au 31 décembre 2017.

### 10. INTÉGRATION FISCALE

La société est mère 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 2017 est le suivant :

- le boni d'intégration est de 29 millions d'euros;
- le résultat du groupe fiscal est déficitaire.

La convention d'intégration fiscale ne prévoyant pas le reversement 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. PARTIES LIÉES

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

## Notes sur le bilan

### NOTE 1. ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

#### MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2017	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	10 266	1 053	(807)	10 512
Immobilisations corporelles	261 019	21 253	(8 289)	273 983
Immobilisations financières	4 202 751	305 591	(307 552)	4 200 790
<b>TOTAL</b>	<b>4 474 036</b>	<b>327 897</b>	<b>(316 648)</b>	<b>4 485 285</b>

#### AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2017	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	8 748	491	(806)	8 433
Immobilisations corporelles	126 901	6 986	(1 928)	131 959
Immobilisations financières	1 022 102	141 136	(25 281)	1 137 957
<b>TOTAL</b>	<b>1 157 751</b>	<b>148 613</b>	<b>(28 015)</b>	<b>1 278 349</b>

## 20.4. Comptes annuels

### NOTE 2. INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2017.

### NOTE 3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

#### PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (BRUT)

- **Hausse des immobilisations financières :**
  - à la hausse des créances rattachées sur :
    - . Bolloré Africa logistics (207 millions d'euros);
  - souscription à l'augmentation de capital de :
    - . Bluebus (59,9 millions d'euros);
  - acquisition de titres :
    - . Blue Solutions (37,3 millions d'euros).

- **Baisse des immobilisations financières :**

- cessions des titres :
  - . Havas (223,5 millions d'euros),
  - . Gaumont (16,8 millions d'euros).

#### PARTICIPATION ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (PROVISIONS)

Les principales dotations comprennent les provisions sur titres Bluecar (51,7 millions d'euros) et Bluebus (30,5 millions d'euros). Les reprises portent essentiellement sur les titres Havas (24,7 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
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées aux participations	716 848	13 417	703 431
Prêts	2 683	1 022	1 661
Autres immobilisations financières	641 195	640 695	500
<b>Actif circulant</b>			
Créances d'exploitation	21 710	21 710	
Comptes courants	4 266 529	4 230 451	36 078
Autres créances	298 023	116 805	181 218
<b>TOTAL</b>	<b>5 946 988</b>	<b>5 024 100</b>	<b>922 888</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
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts obligataires	1 166 467	16 467	1 150 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit	755 189	197 824	557 365	
Emprunts divers	241	241		
<b>Dettes d'exploitation</b>				
Dettes fournisseurs	18 982	18 982		
Dettes fiscales et sociales	21 066	21 066		
<b>Dettes diverses</b>				
Comptes courants	3 420 609	3 420 609		
Dettes sur immobilisations	1 619	1 619		
Autres dettes	303 455	287 616		15 839
<b>TOTAL</b>	<b>5 687 628</b>	<b>3 964 424</b>	<b>1 707 365</b>	<b>15 839</b>

## 20.4. Comptes annuels

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)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts obligataires	1 166 467	657 139
Emprunts auprès des établissements de crédit	755 189	1 667 342
Autres emprunts et dettes financières diverses	241	229
Comptes courants créditeurs	3 420 609	1 492 437
Créances rattachées aux participations	(716 848)	(575 226)
Prêts	(2 683)	(2 238)
Comptes courants débiteurs	(4 266 529)	(2 985 614)
Disponibilités	(546 063)	(112 967)
Valeurs mobilières de placement	(3 217)	(3 317)
<b>TOTAL</b>	<b>(192 834)</b>	<b>137 785</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	2 659	1 792	3 781
FCP	20	20	20

### 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 01/01/2017	465 672	1 198 920	46 320	2 165	795 701	43 252	(58 127)	10 009	2 503 912
Augmentation de capital <sup>(2)</sup>	1 786	37 761			(116 253)				(76 706)
Affectation du résultat 2016			247		(15 122)	(43 252)	58 127		0
Variation des subventions et des provisions réglementées								1 269	1 269
Résultat de l'exercice 2017						90 788	(58 359)		32 429
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>467 458</b>	<b>1 236 681</b>	<b>46 567</b>	<b>2 165</b>	<b>664 326</b>	<b>90 788</b>	<b>(58 359)</b>	<b>11 278</b>	<b>2 460 904</b>

(1) Au 31 décembre 2017, le capital social est divisé en 2 921 611 290 actions de 0,16 euro de nominal.

(2) Les augmentations de capital résultent :

- du solde du versement du dividende 2016 (Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017) ;
- du versement d'un acompte sur dividende 2017 (Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2017).



## 20.4. Comptes annuels

### NOTE 7. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2017	Flux de fusion	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2017
<b>Provisions réglementées</b>	10 009		2 470	(1 201)		<b>11 278</b>
– provision pour hausse de prix	514		39	(431)		122
– amortissements dérogatoires	9 495		2 431	(770)		11 156
<b>Provisions pour risques et charges</b>	5 978		4 657	(231)	(941)	<b>9 463</b>
– provision pour restructurations	260		226	(202)	(58)	226
– provision pour perte de change	856		3 102			3 958
– provision pour médailles du travail	948		20	(21)	(77)	870
– provision risques filiales	545				(545)	0
– autres provisions	3 368		1 309	(8)	(261)	4 408
<b>Dépréciations</b>	1 176 074		208 604	(142)	(43 495)	<b>1 341 041</b>
– immobilisations corporelles	380			(92)		288
– immobilisations financières <sup>(1)</sup>	1 022 102		141 135		(25 281)	1 137 956
– stocks et en-cours	489		392	(50)		831
– clients	19 894		1 715		(16 982)	4 628
– autres créances	131 904		65 259		(1 232)	195 931
– valeurs de placement	1 304		102			1 406
<b>TOTAL</b>	<b>1 192 061</b>		<b>215 731</b>	<b>(1 574)</b>	<b>(44 436)</b>	<b>1 361 782</b>

(1) Voir note 3 – Participations et autres titres immobilisés (amortissements et dépréciations).

### NOTE 8. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	
<b>Charges à payer</b>	
Intérêts courus sur emprunt obligataire	16 467
Intérêts courus sur dettes financières	2 367
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 275
Dettes sur immobilisations	232
Dettes fiscales et sociales	15 359
Intérêts sur découvert	771
<b>Produits à recevoir</b>	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	17
Créances clients et comptes rattachés	29
Autres créances	158
Banques	116

## 20.4. Comptes annuels

### NOTE 9. ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2017	2016
<b>Engagements donnés</b>		
Contreparties douanes et trésor public	154 657	154 669
Autres cautions	1 173 514 <sup>(1)</sup>	2 249 737
Engagements d'achat de titres	16 655 <sup>(2)</sup>	
Nantissements et hypothèques		
<b>Engagements reçus</b>		
Avals et cautions		
Retour à meilleure fortune	38 001	38 001
<b>Engagements réciproques et exceptionnels</b>		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	1 914 000	1 663 000
Ventes de devises à terme	31 008	23 031
Achats de devises à terme	16 684	19 231
<b>Engagements indemnités de fin de carrière</b>	<b>8 997</b>	<b>10 637</b>

(1) Dont 1 099 millions d'euros avec Compagnie de Cornouaille, société du Groupe.

(2) Engagement sur OPA de Blue Solutions.

## Notes sur le compte de résultat

### NOTE 10. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en milliers d'euros)	2017	2016
Usines de Bretagne	92 047	89 364
Prestations diverses du siège	61 702	62 279
<b>TOTAL</b>	<b>153 749</b>	<b>151 643</b>

#### PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en pourcentage)	2017	2016
France	48,40	49,07
Europe	28,70	27,08
Amériques	17,00	18,35
Afrique	0,39	0,44
Autres	5,51	5,06
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

### NOTE 11. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2017	2016
Dividendes des filiales opérationnelles	220 275	207 168
Autres produits/charges	23 425	10 672
Coût net du financement	(28 962)	(25 802)
Dotations et reprises	(182 949)	(209 254)
<b>TOTAL</b>	<b>(31 789)</b>	<b>(17 216)</b>

## 20.4. Comptes annuels

### NOTE 12. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2017	2016
Dotations nettes aux provisions réglementées	(1 269)	(1 795)
Résultat sur opération de fusion	0	0
Résultats sur cessions d'actifs	22 448	0
Charges liées au personnel	(5 317)	(944)
Dotations nettes de provisions	16 741	(1 889)
Indemnités de retraites versées	(405)	(431)
Divers	(1 416)	(33)
<b>TOTAL</b>	<b>30 782</b>	<b>(5 091)</b>

### NOTE 13. EFFECTIFS MOYENS

(en nombre de personnes)	2017	2016
Cadres	192	197
Agents de maîtrise, employés et ouvriers	394	401
<b>TOTAL</b>	<b>586</b>	<b>598</b>

### NOTE 14. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2017	2016
Jetons de présence	(549)	(496)
Autres rémunérations	(2 817)	(2 487)

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 15. INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2017	2016
Résultat de l'exercice	90 788	43 252
Impôts sur les bénéfices	(27 141)	(57 572)
Résultat avant impôts	63 647	(14 320)
Variation des provisions réglementées	1 269	1 795
<b>RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES</b>	<b>64 916</b>	<b>(12 525)</b>

## 20.4. Comptes annuels

### NOTE 16. ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2017	2016
<b>A. Accroissement de la dette future d'impôts</b>		
Amortissements dérogatoires	11 156	9 495
Provision pour hausse des prix	122	514
Charges à répartir, écart de conversion actif	3 960	857
<b>Base totale</b>	<b>15 238</b>	<b>10 866</b>
<b>Accroissement de la dette future d'impôts</b>	<b>5 079</b>	<b>3 622</b>
<b>B. Allègement de la dette future d'impôts</b>		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles	16 585	14 571
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance	4 328	10 289
<b>Base totale</b>	<b>20 913</b>	<b>24 860</b>
<b>Allègement de la dette future d'impôts</b>	<b>6 971</b>	<b>8 287</b>

### NOTE 17. CONSOLIDATION

Les comptes de la société sont intégrés :

- pour l'ensemble le plus grand : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :  
Bolloré Participations (Siren : 352 730 394)  
Odet  
29500 Ergué-Gabéric;
- pour le sous-groupe le plus petit : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :  
Bolloré (Siren : 055 804 124)  
Odet  
29500 Ergué-Gabéric

### NOTE 18. ÉVÉNEMENTS POSTCLÔTURE

Néant.

## 20.4. Comptes annuels

### Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2013	2014	2015	2016	2017
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	437 471	439 704	463 200	465 672	467 458
Nombre d'actions émises	27 341 966	2 748 147 300	2 895 000 442	2 910 452 233	2 921 611 290
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	64 875	2 677 500	2 677 500	4 131 200	5 651 600
<b>II. Résultat global des opérations effectives <sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	139 518	142 304	150 443	151 643	153 749
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	178 192	300 248	149 519	209 613	244 383
Impôts sur les bénéfices <sup>(2)</sup>	(33 496)	(33 333)	(36 833)	(57 572)	(27 141)
Participation et intéressement des salariés	979	1 090	1 027	1 255	783
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	88 952	325 452	99 985	43 252	90 788
Montant des bénéfices distribués	84 238	170 199	173 567	174 380	175 078
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action <sup>(3)</sup></b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,74	0,12	0,06	0,09	0,09
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	3,25	0,12	0,03	0,01	0,03
Dividende versé à chaque actionnaire	3,10	0,06	0,06	0,06	0,06
<b>IV. Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	597	600	595	598	586
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	37 991	39 052	41 472	39 404	38 586
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux <sup>(1)</sup>	17 254	18 500	18 254	18 289	16 965

(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 2017

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

### I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bolloré relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### II. FONDEMENT DE L'OPINION

#### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date

d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Par ailleurs, les services autres que la certification des comptes que nous avons fournis au cours de l'exercice à votre société et aux entités qu'elle contrôle et qui ne sont pas mentionnés dans le rapport de gestion ou l'annexe des comptes annuels sont les suivants :

- mission d'organisme tiers indépendant sur les informations RSE du rapport de gestion ;
- attestation sur les rentes ;
- émission d'emprunt obligataire ;
- attestations sur les ratios financiers.

### III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### ÉVALUATION DES PARTICIPATIONS ET CRÉANCES RATTACHÉES (NOTE 1.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Les titres de participation s'élevaient à 1 800 millions d'euros au 31 décembre 2017, au regard d'un total bilan de 8 162 millions d'euros. Par ailleurs, les malis techniques, affectés intégralement aux titres de participation, s'élevaient à 641 millions d'euros et les créances rattachées aux participations à 621 millions d'euros. La valeur d'inventaire de ces actifs qui correspond à la valeur d'utilité est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité ou des perspectives d'avenir de la participation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur montant significatif dans les comptes de la société, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de la valeur d'utilité.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation. Nous avons obtenu les analyses menées par la société et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils. Pour les titres de participation évalués selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ;</li><li>• comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés.</li><li>• comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos propres bases de données. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs.</li></ul>

### IV. VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

#### INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.



### V. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### VI. AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### VII. INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

#### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bolloré par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet Constantin Associés et du 5 juin 2007 pour le cabinet AEG Finances.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Constantin Associés était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet AEG Finances dans la onzième année.

### VIII. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

### IX. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

#### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable

correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean Paul Séguret

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

### 20.5. DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les résultats de l'exercice 2017 ont été publiés le 22 mars 2018. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet [www.bollor.com](http://www.bollor.com).

### 20.6. INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

Le rapport financier semestriel 2017 a été diffusé le 28 septembre 2017 et est disponible sur le site Internet [www.bollor.com](http://www.bollor.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 ont été les suivants :

Exercice	2016	2015	2014
Nombre d'actions	2 906 326 357	2 895 000 442	2 887 227 071
Dividende (en euros)	0,06 <sup>(1)</sup>	0,06 <sup>(1)</sup>	0,06 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	174,37	173,56	170,19

(1) Les dividendes perçus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2018 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 %.

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.

#### 20.7.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 90 788 111,97 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	90 788 111,97
Report à nouveau antérieur	664 325 990,24
Affectation à la réserve légale	178 544,91
Bénéfice distribuable	754 935 557,30
Dividendes	
– Acompte sur dividende <sup>(1)</sup>	58 359 461,62
– Dividende complémentaire <sup>(2)</sup>	116 718 923,24
Report à nouveau	579 857 172,44

(1) Cet acompte sur dividende, dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> septembre 2017, a été fixé à 0,02 euro par action. Les actionnaires ont bénéficié de la faculté d'opter pour le paiement de l'acompte sur dividende en espèces ou pour le paiement de l'acompte en actions nouvelles. La mise en paiement de l'acompte sur dividende en numéraire est intervenue le 5 octobre 2017.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 921 611 290, 3 638 209 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2017 portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2017.

Le dividende au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou *flat tax*) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) 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). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.

Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2018 (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 6 juin et le 20 juin 2018. À défaut d'exercice de son option le 20 juin 2018 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 28 juin 2018.

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

### 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 (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations en 2017		Total de la participation au 31/12/2017	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Compagnie de l'Argol	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Kerdévet	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Larmor	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière des Monts d'Arrée	99,00	99,00	99,00	99,00

#### 20.10.2. PRISES DE CONTRÔLE

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société (% en droits de vote)	Participations indirectes acquises en 2017	Contrôle au 31/12/2017
Box on Way	69,99	69,99
Compagnie de l'Argol	–	99,00
Financière de Kerdévet	–	99,00
Financière de Larmor	–	99,00
Financière des Monts d'Arrée	–	99,00
SCI de l'Île aux Oiseaux	100,00	100,00

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

### 20.11. INFORMATIONS RELATIVES 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 2017 du solde des dettes fournisseurs et des créances clients échus par date d'échéance.

	Article D. 441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	
<b>(a) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	278	-	-	-	-	353
Montant total des factures concernées TTC	1 296 676,14	249 125,25	419 674,33	8 645,50	35 294,11	712 739,19
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,80 %	0,15 %	0,26 %	0,01 %	0,02 %	0,44 %
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
<b>(b) Factures exclues du (a) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						194
Montant total des factures exclues						672 762,25
<b>(c) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux					

	Article D. 441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total (1 jour et plus)
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	
<b>(a) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	114	-	-	-	-	572
Montant total des factures concernées TTC	943 778,33	(1 075 962,72)	374 543,67	106 037,17	3 241 019,13	2 645 637,25
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,44 %	-0,50 %	0,17 %	0,05 %	1,51 %	1,23 %
<b>(b) Factures exclues du (a) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures exclues						64
Montant total des factures exclues						4 392 475,90
<b>(c) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais légaux					



## **21. Informations complémentaires**

**274**  
21.0. Titres  
non représentatifs  
du capital

---

**274**  
21.1. Capital

---

**277**  
21.2. Actes  
constitutifs  
et statuts



## 21. Informations complémentaires

### 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 22 mars 2012, a décidé, le 22 octobre 2012, 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.
- Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 21 mars 2013, a décidé le 30 janvier 2014 l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 30 000 000 euros, représenté par 300 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux Euribor majoré d'une marge de 1,75 % par an, venant à échéance le 31 janvier 2019.
- Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 19 mars 2015, a décidé le 23 juillet 2015 l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 450 000 000 euros, représenté par 4 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,875 % par an, venant à échéance le 29 juillet 2021.
- Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 24 mars 2016, a décidé le 18 janvier 2017 l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 500 000 000 euros, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,00 % par an, venant à échéance le 25 janvier 2022.

#### 21.1. CAPITAL

##### 21.1.1.a. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élevait à 467 457 806,40 euros, divisé en 2 921 611 290 actions d'une valeur nominale de 0,16 euro 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.

Suite à la distribution d'un acompte sur dividende, 3 638 209 actions créées en octobre 2017 avec jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ont été cotées sous le numéro de code ISIN FR 0013281847.

##### 21.1.1.b. MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2017 était composé de 5 651 600 actions gratuites attribuées au cours des deux derniers exercices clos, soit un capital potentiel complémentaire de 904 256 euros.

##### 21.1.2. NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME OU EN SON NOM, OU PAR SES FILIALES

###### 21.1.2.a. Actions de la société détenues par des sociétés contrôlées

Au 31 décembre 2017, les actions de la société détenues par des sociétés contrôlées sont au nombre de 15 322 838. Leur valeur comptable s'élève à 25 392 015,65 euros et leur valeur nominale à 2 451 654,08 euros. Ces actions sont privées de droit de vote.

###### 21.1.2.b. Autorisation consentie à la société par l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 en vue de procéder au rachat de ses propres titres

L'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 dans sa douzième résolution, avait autorisé la société à opérer sur ses propres actions aux conditions suivantes :

- prix maximum d'achat : 6 euros par action (hors frais d'acquisition) ;
- pourcentage de détention maximum : 289 millions d'actions, soit 9,98 % des actions composant le capital de la société ;
- durée du programme de rachat : dix-huit mois.

Le Conseil d'administration n'a pas mis en œuvre l'autorisation d'opérer sur ses propres actions qui lui avait été consentie par l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017.

###### 21.1.2.c. Autorisation en vue de procéder au rachat de ses propres titres à soumettre à la prochaine Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

Le renouvellement d'une autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce sera soumis à la prochaine Assemblée.

##### Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2018

###### 1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Bolloré ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

###### 2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la société par annulation d'actions.
- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée.
- Leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

###### 3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée générale dans le cadre du programme de rachat est fixée à 290 millions d'actions, soit 9,926 % du nombre total des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2017.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Bolloré détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la société à la date de réalisation des achats.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,16 euro de nominal cotées sur Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR 0000039299.

###### 4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 7 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

###### 5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2019.

## 21. Informations complémentaires

### 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

Néant.

### 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

Néant.

### 21.1.5. INFORMATIONS RELATIVES AUX OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

#### 21.1.5.1. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées

Néant.

#### 21.1.5.2. Options de souscription ou d'achat d'actions Bolloré autorisées et non attribuées

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 1<sup>er</sup> juin 2017 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat 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.

Le nombre maximal d'options pouvant être consenties par le Conseil d'administration ne pourra donner droit à souscrire ou à acquérir un nombre d'actions représentant plus de 5 % du capital social.

Le prix de souscription ou le prix d'acquisition par les bénéficiaires devra être déterminé de la façon suivante :

- i) s'agissant des options de souscription, le prix de souscription des actions sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ou sur tout autre marché qui s'y substituerait lors des vingt séances de Bourse précédant la date d'attribution ;
- ii) s'agissant des options d'achat, le prix d'achat des actions existantes sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix d'achat puisse être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

L'autorisation a été consentie pour une durée de trente-huit mois à compter de l'Assemblée du 1<sup>er</sup> juin 2017.

Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 par le Conseil d'administration.

### 21.1.6. INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS GRATUITES

#### 21.1.6.1. Actions gratuites attribuées

Attribution d'actions gratuites par le Conseil d'administration en séance des 1<sup>er</sup> septembre 2016 et 23 mars 2017 sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016.

Date d'attribution	1 <sup>er</sup> septembre 2016	23 mars 2017
Nombre d'actions attribuées	4 131 200	1 610 000
Période d'acquisition (3 ans)	2 septembre 2019	23 mars 2020
Période de conservation	-	-
Nombre de bénéficiaires	136	11
Valorisation des actions (selon la méthode retenue pour les comptes consolidés) (en euros)	2,97	3,33
Nombre d'actions annulées au 31 décembre 2017	89 600	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2017	4 041 600	1 610 000

#### 21.1.6.2. Attribution d'actions autorisées et partiellement mise en œuvre

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 3 juin 2016 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.

Cette autorisation a été partiellement utilisée par le Conseil d'administration en séance du 1<sup>er</sup> septembre 2016 à hauteur d'une attribution de 4 131 200 actions et en séance du 23 mars 2017 à hauteur d'une attribution de 1 610 000 actions. Cette délégation a été consentie pour une durée de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne peut représenter plus de 5 % du capital, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent excéder un sous-plafond égal à 2 %.

## 21. Informations complémentaires

### 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
Juin 2013	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	16	1 582 528	27 212 558,04	431 509 024	26 969 314
Juillet 2013	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre d'un retrait obligatoire sur les actions de la société Plantations des Terres Rouges (PTR) précédé d'une faculté d'échange contre des titres Bolloré	16	3 263 232	55 008 768	434 772 256	27 173 266
Octobre 2013	Augmentation de capital consécutive au paiement de l'acompte sur dividende en actions	16	2 699 200	49 869 407	437 471 456	27 341 966
Juin 2014	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	16	1 157 152	29 263 650,86	438 628 608	27 414 288
2 octobre 2014	Augmentation de capital consécutive au paiement de l'acompte sur dividende en actions	16	473 360	11 858 555,55	439 101 968	27 443 873
11 octobre 2014	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	16	56 000	–	439 157 968	27 447 373
27 novembre 2014	Assemblée générale extraordinaire Division par 100 du nominal de l'action	0,16	–	–	439 157 968	2 744 737 300
8 décembre 2014	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	545 600	–	439 703 568	2 748 147 300
19 janvier 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas	0,16	10 774 566,56	236 569 077,63	450 478 134,56	2 815 488 341
27 février 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas (période de réouverture)	0,16	11 478 196,80	344 130 687,81	461 956 331,36	2 887 227 071
29 juin 2015	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	888 554,08	24 601 841,09	462 844 885,44	2 892 780 534
2 octobre 2015	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	335 185,28	9 301 414,52	463 200 070,72	2 895 000 442
21 mai 2016	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	428 400	–	463 628 470,72	2 897 677 942
29 juin 2016	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 383 746,40	23 696 657,10	465 012 217,12	2 906 326 357
7 octobre 2016	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	660 140,16	11 593 711,56	465 672 357,28	2 910 452 233
28 juin 2017	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 203 335,68	25 646 091,68	466 875 692,96	2 917 973 081
5 octobre 2017	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	582 113,44	12 115 235,97	467 457 806,40	2 921 611 290

## 21. Informations complémentaires

### 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.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration contient une disposition aux termes de laquelle chaque administrateur devra allouer chaque année un pourcentage de 10 % du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions à l'acquisition de titres Bolloré et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

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 suppléée 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 assurée, 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. DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX CENSEURS

L'article 18 – Collège de censeurs dispose que l'Assemblée générale ordinaire aura la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs.

Les censeurs pourront être des personnes physiques ou morales. Les personnes morales auxquelles des fonctions de censeurs ont été conférées seront représentées par un représentant permanent désigné par elles.

Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration et peuvent prendre part aux délibérations, mais avec voix consultative seulement. La durée de leurs fonctions est d'une année, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année suivant celle de leur nomination.

#### 21.2.4. 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.

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 dite « loi Florange » a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce). La comptabilisation de la durée de détention de deux ans débute au 2 avril 2014, date d'entrée en vigueur de la loi Florange. En conséquence, les actionnaires de Bolloré bénéficient à partir du 3 avril 2016 d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies.

#### 21.2.5. 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.

#### 21.2.6. 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

## 21. Informations complémentaires

dans le département du siège social et dans le *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'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

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.

### 21.2.7. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

### 21.2.8. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Néant.

### 21.2.9. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

Les modifications de capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

### 21.2.10. CONVENTIONS

#### 21.2.10.a. 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 :

- facturations de Bolloré SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;

- options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 % .».

#### 21.2.10.b. Revue des conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs et poursuivies au cours de l'exercice

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 22 mars 2018 a procédé à l'examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017 puis a constaté que les justifications de leur conclusion et les différents intérêts qui avaient présidé à leur mise en place demeuraient pérennes pour chacune d'entre elles.

Ainsi, le Conseil dans le cadre de sa revue annuelle a successivement examiné les conventions suivantes :

##### 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, la société Bolloré a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 2 269 800 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 2 416 500 euros versés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi) ;
- 615 400 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal) ;
- 934 442,77 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun) ;
- 484 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) ;
- 861 050 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

##### Avec la société Blue Solutions

##### • Convention de refacturation des coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré

Le Poste de transformation électrique objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de Bolloré a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations Bolloré que des installations Blue Solutions.

Au titre d'une convention aux termes de laquelle sont refacturés par Bolloré à Blue Solutions des coûts de construction du Poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost », la refacturation de la société Bolloré s'élève en 2017 à 71 795,01 euros.

## 25. Informations sur les participations

### Avec la société Bolloré Participations

#### • Prestations de Présidence

Au titre des prestations de Présidence, Bolloré Participations a facturé en 2017 à la société Bolloré la somme de 1 478 805,42 euros correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

#### • Convention de prestations de services

Le montant facturé au titre de l'exécution de la convention de prestations de services conclue entre Bolloré Participations et Bolloré a été porté, suite à l'autorisation préalable donnée par le Conseil d'administration en séance du 19 mars 2015, à 1 468 158 euros à compter de l'exercice 2015 et pour les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision du Conseil d'administration.

Au titre de cette convention de prestations de services, Bolloré Participations apporte à Bolloré son assistance et sa collaboration dans les domaines suivants :

— *Financier* :

- relations avec les banques;
- étude et présentation des demandes de crédits;
- assistance lors de toute planification financière;
- assistance lors de la préparation des budgets et lors du contrôle de l'exécution des budgets;
- animation et gestion du suivi du besoin en fonds de roulement.

— *Juridique* :

- assistance dans la réalisation des opérations de restructuration, en matière d'acquisition, de négociation et d'établissement de contrats.

— *Actions de stratégie* :

- élaboration en matière de stratégie et d'animation;
- étude dans le cadre de projet d'investissement, de développement;
- analyse des synergies;
- assistance aux prises de décisions stratégiques.

— *Assistance à la direction de l'entreprise* :

- aide à la Direction du Groupe.

## 22. Contrats importants

Les contrats significatifs conclus par les sociétés du Groupe sont mentionnés dans l'annexe aux comptes consolidés, note 6.4. et dans le point 6.1. « Aperçu des activités ».

## 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 la Direction de la communication et des relations investisseurs :

Emmanuel Fossorier Directeur communication financière Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85 Fax : +33 (0)1 46 96 42 38	Xavier Le Roy Directeur 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 communication Groupe – 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.bolloré.com](http://www.bolloré.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 7.3 « Autres actifs financiers » des comptes consolidés (20.3.).





# Annexes

**282**

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré

**283**

Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel

**284**

Table de concordance au regard des rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004

---

**286**

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce

---

**295**

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

---

**297**

Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

**297**

Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire

**299**

Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

---

**302**

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

**303**

Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

**303**

Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

---

**304**

Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

## 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, notamment ceux repris aux termes des articles L. 232-1, L. 225-100 et R. 225-102 du Code de commerce.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (Code de commerce, articles L. 232-1 et L. 233-6 al. 2)	6.1.
Résultats des activités (Code de commerce, article L. 233-6 al. 2)	3. ; 6.1. ; 9.1.
Activités en matière de recherche et développement (Code de commerce, art L. 232-1)	11.1. ; 11.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir (Code de commerce, article L. 232-1)	12.2. ; 13.
Liste des succursales existantes (Code de commerce, article L. 232-1)	5.1.4.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi (Code de commerce, article L. 232-1)	20.3. note 14.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 1°)	9. ; 10. ; 20.9.
Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment informations relatives aux questions d'environnement et de personnel (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 2°)	6.1. ; 6.2. ; 9. ; 10. ; 17. ; 20.9.
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 3°)	4.
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 4°)	4. ; 17.3.3.
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société (et pour l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation) relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 5°)	4.5.
Indications (lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes ou profits) sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 6°)	10.4. ; 10.5. ; 20.3. ; notes 7.5. et 8.
Informations mentionnées à l'article L. 225-100-1, I 1° à 6° pour l'ensemble des sociétés comprises dans la consolidation	4. ; 6. ; 9. ; 10. ; 17. ; 20.3. ; 20.9.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants) (Code de commerce, article L. 225-102)	17.7. ; 17.8. ; 17.10
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés (Code de commerce, article L. 233-6 et L. 247-1)	20.10.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées (Code de commerce, article R. 233-19 alinéa 2)	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle (Code de commerce, articles L. 233-13 et L. 247-2)	18.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat (Code de commerce, articles L. 225-180, II et L. 225-18 4)	17.6.2.2.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à l'abattement (CGI, art 243 bis)	20.7.1.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	20.3. notes 1. et 2.
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont la publication dans le rapport de gestion a été prescrite par celle-ci (Code de commerce, art L. 464-2-I alinéa 5)	4.3. ; 20.8.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et de l'usage des biens et services qu'elle produit Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités (Code de commerce, article L. 225-102-1)	4.2. ; 17.1. ; 17.2. ; 17.3.
État des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	17.3.2.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	4.1. ; 4.2. ; 20.3. note 8.
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'actions)	NA

## Annexes

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
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 (Code de commerce, article R. 228-90)	17.6.2.; 20.3. note 11.3.
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres (Code monétaire et financier, articles L. 621-18-2 et R. 621-43-I – règlement général de l'AMF, art 223-26)	17.9.
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (Code de commerce, article L. 441-6-1)	20.11
Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, à des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant (Code monétaire et financier, article L. 511-6, 3 bis)	NA
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et fournisseurs (Code de commerce, article L. 225-102-4, I)	17.2.1.
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (Code de commerce, article L. 225-102, al. 2)	20.4. p. 266
Rapport sur le gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 237-37)	Annexes p. 286
– Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice (Code de commerce, article L. 225-37-4, 1°)	
– Conventions intervenues, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une filiale (Code de commerce, article L. 225-37-4, 2°)	
– Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital (Code de commerce, article L. 225-37-4, 3°)	
– Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale (Code de commerce, article L. 225-37-4, 4°)	
– Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (Code de commerce, article L. 225-37-4, 5°)	
– Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil (Code de commerce, article L. 225-37-4, 6°)	
– Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (Code de commerce, article L. 225-37-4, 7°)	
– Informations relatives au gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 225-37-4, 8°)	
– Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (Code de commerce, article L. 225-37-4, 9°)	
– Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'échange (Code de commerce, article L. 225-37-5)	
– Informations relatives aux rémunérations :	
– Présentation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (vote ex-ante)	
– Présentation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social de la société, en raison de leur mandat (vote ex-post)	
– Présentation des rémunérations et avantages de toute nature versés par la société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 223-16 du Code de commerce ainsi que par les sociétés contrôlantes (Code de commerce, article L. 225-7-3)	

NA : non applicable.

## Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel

Le rapport financier annuel, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF, est constitué des rubriques du document de référence identifiées ci-après :

	Rubriques	Pages
Comptes annuels	20.4.	249
Comptes consolidés	20.3.	155
Déclaration de la personne qui assume la responsabilité du rapport financier annuel		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.4.	267
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.3.	244
Rapport de gestion	Annexes	282
Honoraires des Commissaires aux comptes	20.3.	233
Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 225-37)	Annexes	286
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les observations et les attestations requises sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 225-235)	Annexes	267

NA : non applicable.

## Table de concordance au regard des rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004

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 ; 49-50</b>
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>51</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	63
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	63 ; 277
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	63 ; 277
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	63 ; 277
5.1.4. Siège social et forme juridique	63 ; 277
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	63 ; 277
5.2. Investissements	65
5.2.1. Investissements réalisés au cours des périodes présentées	65
5.2.2. Investissements en cours	66
5.2.3. Investissements à venir	67
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	3 ; 15-35 ; 67-73
6.2. Principaux marchés	7 ; 10-11 ; 72
6.3. Événements exceptionnels	73
6.4. Dépendance éventuelle	73
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	73
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	3 ; 8 ; 74 ; 75
7.2. Liste des filiales importantes	75
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>75</b>
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	76
9.2. Résultat opérationnel	76
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	78
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	78 ; 160 ; 197
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur	78 ; 197-200
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	78
10.5. Sources de financement attendues	67-73 ; 78
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>78-79</b>
<b>12. Information sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances	80
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	80
<b>13. Prévisions et estimations du bénéfice</b>	<b>80</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	81-99
14.2. Conflits d'intérêts	99
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Rémunérations versées	99-105; 223
15.2. Retraite et autres avantages	99-105; 215-223
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	83-98; 106
16.2. Contrats de service liant des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	106
16.3. Comité d'audit et comité de rémunération	106
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur en France	106-108
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	136-141
17.2. Participation et stock-options	148-150
17.3. Participation des salariés au capital de l'émetteur	150
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	153
18.2. Droits de vote différents	153
18.3. Contrôle de l'émetteur	153
18.4. Accord relatif au changement de contrôle	154
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>154</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations incluses par référence	154
20.2. Informations financières pro forma	154
20.3. États financiers annuels (comptes annuels et comptes consolidés)	156-243; 250-266
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	244; 267
20.5. Date des dernières informations financières	269
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	269
20.7. Politique de distribution des dividendes	269
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	269
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	269
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.0. Titres non représentatifs du capital	274
21.1. Capital social	274
21.2. Actes constitutifs et statuts	277
<b>22. Contrats importants</b>	<b>279</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>279</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>279</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>279</b>



## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce

Le présent rapport, joint au rapport de gestion, est établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce (résultant de l'ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés), applicables aux rapports afférents aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise procède d'une redistribution « à droit constant » d'informations préexistantes qui figuraient pour partie dans le rapport de gestion et dans le 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.

Conformément aux dispositions légales, ce rapport a été établi par le Conseil d'administration du 22 mars 2018 après prise en compte des propositions résultant des travaux du Comité des nominations et des rémunérations pour les informations ressortant de son domaine de compétence.

### 1. INFORMATIONS RELATIVES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### 1.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE L. 225-37-4, 5<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

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-huit membres nommés par l'Assemblée générale ordinaire et de deux administrateurs salariés nommés par le Comité de groupe.

#### Membres du Conseil nommés par l'Assemblée générale ordinaire

Vincent Bolloré (Président-directeur général), Cyrille Bolloré (Directeur général délégué, Vice-Président administrateur délégué), Yannick Bolloré (Vice-Président), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président), Bolloré Participations (représentée par Gilles Alix), Chantal Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Valérie Coscas, Financière V (représentée par Marie-Annick Darmaillac), Hubert Fabri, Omnium Bolloré (représentée par Janine Goalabrè), Dominique Hériard-Dubreuil, Céline Merle-Béral, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau.

#### Membres du Conseil nommés par le Comité de groupe

Elsa Berst, Nicolas Alteirac.

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-huit membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil d'administration en séance du 22 mars 2018, Valérie Coscas, Hubert Fabri, Dominique Hériard-Dubreuil, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

#### 1.2. APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES HOMMES ET DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL (ARTICLE L. 225-37-4, 6<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

Le Conseil d'administration, qui compte huit femmes parmi ses membres (en ce non compris les administrateurs représentant les salariés), respecte les dispositions de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce énonçant que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %.

#### 1.3. MODALITÉS D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE PRÉVUE À L'ARTICLE L. 225-51-1 DU CODE DE COMMERCE (ARTICLE L. 225-37-4, 4<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

Le Conseil d'administration, en séance du 3 juin 2016, 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 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.

#### 1.4. POUVOIRS ET ÉVENTUELLES LIMITATIONS QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION APORTE AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (ARTICLE L. 225-37-4, 7<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

##### Pouvoirs du Président-directeur général

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.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil doit approuver notamment toute opération significative qui se situerait hors de la stratégie annoncée ou qui serait de nature à modifier le périmètre d'activité de la société.

En outre, le Conseil respecte la proportion d'administrateurs indépendants qui doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées.

Enfin, les administrateurs non exécutifs disposent de la faculté de se réunir périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Au cours de ces réunions, ils peuvent notamment procéder à l'évaluation des performances du Président, du Directeur général, du ou des Directeurs généraux délégués et réfléchir à l'avenir du management.

##### Pouvoirs du Directeur général délégué

Le Conseil d'administration, en séance du 3 juin 2016, a décidé, sur proposition du Directeur général, de renouveler Cyrille Bolloré dans ses fonctions de Directeur général délégué.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-56 du Code de commerce, le Directeur général délégué dispose à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

##### Pouvoirs du Vice-Président administrateur délégué

Le Conseil d'administration en séance du 3 juin 2016 a confirmé Cyrille Bolloré en qualité de Vice-Président administrateur délégué.

Conformément aux dispositions de l'article 12.4 des statuts, le Vice-Président administrateur délégué exercera la totalité des pouvoirs du Président et du Directeur général en cas de décès ou de disparition du Président, et ce, pour une durée limitée, sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation ne vaudra que jusqu'à l'élection du nouveau Président.

##### Pouvoirs des Vice-Présidents

Le Conseil d'administration en séance du 3 juin 2016 a confirmé Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt dans l'exercice de leurs fonctions de Vice-Présidents. Les Vice-Présidents pourront être amenés à présider les Conseils d'administration et les Assemblées générales dans les circonstances prévues par les dispositions statutaires.

### 1.5. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL (ARTICLE L. 225-37-4, 5° DU CODE DE COMMERCE)

#### 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 de séance 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 règlement intérieur du Conseil d'administration autorise, 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) du Code de commerce, 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. 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 trois reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

- **Séance du 23 mars 2017 (taux de présence : 100 %)**
  - activités et résultats;
  - examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2016;
  - documents prévisionnels;
  - approbation du rapport du Président sur le contrôle interne;
  - conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce;
  - convocation d'une Assemblée générale ordinaire;
  - convocation d'une Assemblée générale extraordinaire;
  - Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2016;
  - procédure interne de qualification de l'information privilégiée;
  - revue annuelle des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps;
  - définition des orientations stratégiques;
  - délégation du Conseil d'administration au Président-directeur général ou à l'un de ses membres à l'effet de procéder à l'émission d'emprunts obligataires ou de valeurs mobilières complexes.
- **Séance du 11 mai 2017 (taux de présence : 88,88 %)**
  - examen de l'opération de cession des titres Havas à la société Vivendi;
  - renégociations des accords avec Blue Solutions relatifs i) aux promesses de ventes existantes avec les sociétés Bolloré, Compagnie du Cambodge et Financière de l'Artois concernant les titres des entités du périmètre Blue

Applications, ii) à la convention de trésorerie existante avec la société Bolloré et iii) à la convention d'approvisionnement avec la société Bluecar;

- examen du projet d'offre publique d'achat simplifiée visant les actions Blue Solutions.

- **Séance du 1<sup>er</sup> septembre 2017 (taux de présence : 100 %)**

- activité et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2017;
- documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2017 – révision du compte de résultat prévisionnel;
- mise en distribution d'un acompte sur dividende;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil;
- répartition des jetons de présence.

Le Conseil d'administration s'appuie, dans les domaines relevant de leurs compétences, sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité d'audit, composés d'administrateurs nommés par le Conseil pour la durée de leur mandat d'administrateurs.

#### Le Comité d'audit

Le Conseil d'administration en date du 21 mars 2013 a décidé de constituer un Comité d'audit au sein de Bolloré, étant précisé que les missions dévolues par la loi à ce Comité étaient auparavant exercées, dans le cadre des dispositions de l'article L. 823-20-1 du Code de commerce, par le Comité d'audit de Financière de l'Odet, société contrôlante.

Le règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016 afin d'y intégrer les nouvelles attributions du Comité définies par les dispositions de l'Ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au Commissariat aux comptes.

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs indépendants disposant de compétences financières et comptables :

- François Thomazeau, Président;
- Olivier Roussel, membre du Comité;
- Martine Studer, membre du Comité.

La mission du Comité d'audit consiste à :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance;
- émettre une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée générale;
- suivre la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales;
- s'assurer du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires;
- approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes et plus généralement de toute mission ou prérogative définie par les dispositions légales applicables;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée;
- et plus généralement exécuter toute mission et/ou exercer toute prérogative définie par les dispositions légales.

Le Comité dispose de la faculté de recourir à des conseils extérieurs, avocats ou consultants.

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit de Bolloré s'est réuni à deux reprises.

**En séance du 21 mars 2017** (taux de présence 67 %), le Comité a examiné les points suivants :

- examen du compte rendu de la réunion du 30 août 2016;
- présentation des résultats de l'exercice 2016;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2016;
- présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2016 et du plan d'audit 2017;
- questions diverses.

**En séance du 30 août 2017** (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :

- examen du compte rendu de la réunion du 21 mars 2017 ;
- présentation des résultats du premier semestre 2017 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2017 ;
- avancement du plan d'audit 2017 et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2017 ;
- questions diverses.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes.

### Le Comité des nominations et des rémunérations

La société s'est dotée, en séance du Conseil du 20 mars 2014, d'un Comité des nominations et des rémunérations composé de trois membres nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur :

- Martine Studer, Président ;
- Gilles Alix, membre du Comité ;
- Olivier Roussel, membre du Comité.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement a été approuvé par le Conseil d'administration en séance du 29 août 2014.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

#### • En matière de sélection et de nomination

- Présenter au Conseil d'administration des propositions ou des recommandations sur la sélection des nouveaux administrateurs dans le respect de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de l'évolution de l'actionnariat, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil.
- Présenter au Conseil d'administration ses recommandations sur l'opportunité des renouvellements de mandats.
- Organiser une procédure visant à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et évaluer les qualifications des candidatures présentées.
- Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Débattre chaque année de la qualification d'administrateur indépendant.
- Assister le Conseil d'administration dans la réalisation de sa propre évaluation.

#### • En matière de rémunération

- Faire des propositions et émettre tout avis sur le montant global et sur la répartition des jetons de présence versés par la société aux membres du Conseil d'administration.
- Formuler toutes propositions au Conseil d'administration sur la rémunération fixe et variable et sur tous avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure énoncés par le Code Afep-Medef.
- Débattre d'une politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance et formuler des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux.
- Procéder à une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées, lors de la conclusion d'un accord de non-concurrence.
- Prendre position sur les éventuels régimes de retraite supplémentaire qui seraient mis en place par la société.
- Collaborer à la rédaction du chapitre du rapport annuel qui est consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2017, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à deux reprises.

**En séance du 21 mars 2017** (taux de présence 67 %), le Comité a examiné les points suivants :

- composition du Conseil d'administration ;
- examen des propositions de candidatures au poste d'administrateur ou opportunité des renouvellements de mandats ;
- présentation du chapitre spécifique consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ;

- attribution gratuite d'actions ;
- options de souscription ou d'achat d'actions.

**En séance du 30 août 2017** (taux de présence 100 %), le Comité a examiné les points suivants :

- évaluation du Conseil d'administration ;
- examen des règles de répartition des jetons de présence.

### Évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil

Dans un souci de répondre à une bonne pratique de gouvernement d'entreprise telle que préconisée par les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, le Conseil doit procéder « à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement ».

Cette évaluation doit viser 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.

Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les trois ans au moins.

Une évaluation formalisée ayant été réalisée en 2015, le Conseil a été, au cours de la séance du 1<sup>er</sup> septembre 2017, invité à procéder à l'examen annuel de son évaluation.

Les principales conclusions de cette évaluation annuelle sont les suivantes :

#### • En ce qui concerne les modalités de fonctionnement du Conseil

Les administrateurs ont confirmé les analyses antérieures sur le fonctionnement du Conseil qui demeure satisfaisant (délai de convocation suffisant, fréquence et durée des réunions, répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions...). Par ailleurs, les administrateurs ont maintenu leur appréciation sur la qualité et la lisibilité des documents utiles aux échanges, ainsi que la rédaction fidèle et exhaustive des procès-verbaux des Conseils.

#### • En ce qui concerne la préparation et les débats des questions importantes

Les administrateurs ont indiqué disposer de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs stratégiques du Groupe ainsi que de tous les documents complémentaires utiles à l'analyse des points qui sont examinés.

Les administrateurs se sont déclarés satisfaits de la qualité et de la quantité des informations toujours adaptées à la complexité du dossier à traiter qui permettent d'appréhender et de traiter les sujets à l'ordre du jour, et ce, dans les délais impartis.

Le Conseil s'est prononcé sur l'axe de progrès en ce qui concerne l'amélioration sur les délais de remise de la documentation pré-Conseil, tout en intégrant le respect des impératifs de confidentialité et de contraintes de délais liées à la préparation d'une documentation complète utile aux échanges.

#### • En ce qui concerne la composition du Conseil

Les administrateurs ont déclaré que l'effectif du Conseil, porté à dix-huit membres était adapté et que la composition de celui-ci répondait aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des administrateurs, de la parité, du nombre des administrateurs indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

La durée du mandat des administrateurs fixée à trois ans est satisfaisante.

Le Conseil concentre des compétences reconnues qui participent à la grande qualité des échanges et qui font preuve d'aptitude pour contribuer aux prises de décision et aux orientations à retenir pour les activités du Groupe.

Il a été relevé que les administrateurs sont formés aux spécificités des activités du Groupe, notamment par des exposés dédiés et par des visites de sites et qu'ils ont la faculté de rencontrer, à leur demande, les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Les domaines de spécialisation de chaque administrateur, notamment les connaissances financières, techniques et technologiques, permettent de traiter avec rigueur les orientations stratégiques qui sont examinées en séance.

**1.6. LISTE DE L'ENSEMBLE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS TOUTE SOCIÉTÉ PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE (ARTICLE L. 225-37-4, 1<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)**

Ces informations sont disponibles dans le document de référence (chapitre 14 « Organes d'administration et Direction générale »).

**1.7. INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37-4, 8<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)**

Le Conseil d'administration de la société Bolloré en séance du 22 mars 2018 a été appelé à confirmer que la société continuait à se référer au Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise.

Certaines des recommandations de ce Code font l'objet chaque année d'un examen spécifique du Conseil d'administration. Les conclusions des analyses menées par le Conseil sont exposées dans le document de référence (Point 16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction).

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef ([www.medef.com/fr](http://www.medef.com/fr)).

Les dispositions du Code qui ont été écartées sont les suivantes :

Recommandations du Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré – Justifications
<b>Critères d'indépendance des administrateurs</b>	
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 critère unique de remettre en cause son indépendance. En effet, le Conseil 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. De surcroît, il doit être considéré que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés. La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance. S'agissant d'Olivier Roussel, administrateur depuis plus de douze ans, celui-ci bénéficie effectivement d'une parfaite connaissance du Groupe qui lui permet d'exprimer des positions avisées, tout en témoignant d'une constante indépendance d'esprit lors des débats au Conseil.
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. Le Conseil estime que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités. La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensable aux implantations à l'international. La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe. Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.

**2. LES CONVENTIONS INTERVENUES, DIRECTEMENT OU PAR PERSONNE INTERPOSÉE, ENTRE, D'UNE PART, L'UN DES MANDATAIRES SOCIAUX OU L'UN DES ACTIONNAIRES DISPOSANT D'UNE FRACTION DES DROITS DE VOTE SUPÉRIEURE À 10 % D'UNE SOCIÉTÉ ET, D'AUTRE PART, UNE AUTRE SOCIÉTÉ DONT LA PREMIÈRE POSSÈDE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PLUS DE LA MOITIÉ DU CAPITAL, À L'EXCEPTION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES (ARTICLE L. 225-37-4, 2<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)**

Aucune convention relevant de cette information spécifique n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé par une filiale de notre société avec le mandataire social ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

### 3. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2, ET FAISANT APPARAÎTRE L'UTILISATION FAITE DE CES DÉLÉGATIONS AU COURS DE L'EXERCICE (ARTICLE L. 225-37-4, 3<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

Autorisations	Date de la 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 du 1 <sup>er</sup> juin 2017	26 mois (1 <sup>er</sup> août 2019)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	26 mois (1 <sup>er</sup> août 2019)	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 du 1 <sup>er</sup> juin 2017	26 mois (1 <sup>er</sup> août 2019)	10 % du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	26 mois (1 <sup>er</sup> août 2019)	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.

## 4. INFORMATIONS RELATIVES AUX RÉMUNÉRATIONS

### 4.1. PRÉSENTATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ÉTABLIE EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE (VOTE EX-ANTE SUR LA RÉMUNÉRATION)

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué, en raison de leurs mandats.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration en se fondant sur les propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors de leurs délibérations, le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de rémunération, de comparabilité, de cohérence et de mesure.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme.

Votre Conseil est, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, appelé à soumettre à votre vote au moins chaque année des résolutions présentant la politique de rémunération des dirigeants.

Le présent rapport vous présente le détail des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire, des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce (procédure de vote ex-post).

En cas de vote négatif sur les résolutions qui sont présentées au titre de la politique de rémunération des dirigeants, les dispositions légales énoncent que les principes et les critères de détermination précédemment approuvés continueront à s'appliquer et qu'en l'absence de tels principes et critères approuvés ou si aucune rémunération n'a été attribuée au cours de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée « conformément aux pratiques existant au sein de la société ».

Il vous est proposé, sur la base du présent rapport, d'approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2018 (procédure de vote ex ante).

Des résolutions distinctes concernant respectivement le Président-directeur général et le Directeur général délégué vous sont soumises au titre de la présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

### Politique de rémunération du Président-directeur général

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018.

#### « QUINZIÈME RÉSOLUTION

**(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2018 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général. »

La rémunération du Président-directeur général est composée des éléments suivants :

#### • Une rémunération fixe

Le Conseil d'administration rappelle que la société a conclu avec la société Bolloré Participations une convention aux termes de laquelle cette dernière facture 75 % de la rémunération qu'elle verse à Vincent Bolloré, cette quote-part correspondant à la juste rémunération de l'activité de Vincent Bolloré dans la société Bolloré.

La rémunération fixe annuelle brute versée par Bolloré Participations à Vincent Bolloré s'élève à 1 499 000 euros et n'a pas subi de variation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés vous informe chaque année, dans le cadre des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale, de la somme facturée par Bolloré Participations et correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

#### • Des jetons de présence

En vertu de l'article L. 225-45 du Code de commerce, la somme allouée à titre de jetons de présence par l'Assemblée générale aux administrateurs est fixée annuellement par celle-ci « sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures », la répartition des jetons entre les administrateurs relevant du Conseil d'administration.

L'article R. 225-33 du Code de commerce, qui dispose que cette répartition est libre, précise, depuis le décret n° 2017-340 du 16 mars 2017, qu'elle doit intervenir « dans les conditions prévues par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ».



Le Conseil d'administration propose que la politique de répartition des jetons de présence actuellement pratiquée soit maintenue, savoir une répartition par parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel les jetons de présence sont alloués, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.

Le Conseil souligne que la répartition des jetons de présence s'effectue sans versement de supplément particulier au bénéfice du Président-directeur général.

### • Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance

L'attribution d'actions gratuites constitue un outil permettant l'implication et la fidélisation des managers qui contribuent à la réalisation des objectifs fixés.

Considérant les objectifs retenus, le Conseil d'administration considère qu'une politique de rémunération s'inscrivant dans le long terme est en cohérence avec les orientations stratégiques de la société et s'attache à ce que le niveau des attributions d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux soit corrélé avec leurs contributions respectives dans la réalisation des objectifs de développement.

Dans la mesure où les mandataires sont fortement impliqués dans le potentiel de développement de la société, le Conseil a considéré que la politique de rémunération des mandataires devait être définie en privilégiant une composante de long terme sous la forme d'attribution d'actions gratuites soumise à des conditions de performance.

Ainsi, le Président-directeur général peut se voir attribuer, dans le respect des décisions d'autorisation des actionnaires, des actions gratuites soumises à des conditions de performance et pour partie soumises à une obligation de conservation au nominatif.

Le Conseil d'administration a, en séance du 22 mars 2018, mis en place un plan d'attribution d'actions de performance et décidé une allocation au Président-directeur général portant sur 400 000 actions, sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2018 à 2020 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de deux milliards d'euros à périmètre constant (le Résultat Opérationnel Cible).

Ainsi, l'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé de 2 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.

Toute sortie du périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale du Groupe Bolloré résultant d'opérations de cession d'une entité ou d'un groupe d'entités dont le chiffre d'affaires (consolidé en cas de Groupe) excède 100 millions d'euros conduira à impacter le niveau de Résultat Opérationnel Cible dans les conditions suivantes :

- le Résultat Opérationnel Cible sera diminué d'un montant égal à celui du résultat opérationnel de l'entité sortante au titre de l'année précédant la radiation dans le périmètre de consolidation affecté d'un coefficient multiplicateur correspondant au nombre d'années restant à courir de l'année de sortie du périmètre de consolidation à l'année 2020 incluse.

L'acquisition totale ou partielle des actions attribuées ne sera définitive qu'après constatation par le Conseil d'administration et par le Comité des nominations et des rémunérations de la réalisation des niveaux de performance.

### Politique de rémunération du Directeur général délégué

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018.

### « SEIZIÈME RÉSOLUTION

**(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2018 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de directeur général délégué. »

La détermination de la rémunération de Cyrille Bolloré, Directeur général délégué, relève de la compétence du Conseil d'administration qui le nomme sur proposition du Directeur général et se fonde sur les propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

La rémunération du Directeur général délégué est composée des éléments suivants :

#### • Une partie fixe

Le Directeur général délégué perçoit une rémunération fixe, qui, compte tenu de son expérience et de l'accroissement de ses responsabilités dans la stratégie du Groupe, a été revue à compter de l'exercice 2018.

#### • Des jetons de présence

La politique de rémunération à cet égard est identique à celle mise en œuvre au bénéfice du Président-directeur général.

#### • Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance

Le Conseil rappelle qu'il entend, dans sa politique de rémunération des dirigeants, privilégier une composante de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance. En effet, le Conseil tient à inscrire l'action des dirigeants dans une perspective de long terme favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, en ce compris les actionnaires de la société.

Ainsi, le Directeur général délégué peut se voir attribuer, dans le respect des décisions d'autorisation des actionnaires, des actions gratuites soumises à des conditions de performance et pour partie soumises à une obligation de conservation au nominatif.

Le Conseil d'administration a, en séance du 22 mars 2018, décidé une allocation au Directeur général délégué portant sur 138 000 actions, sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées dans les mêmes conditions que celles applicables aux actions de performance attribuées au Président-directeur général et qui sont précédemment exposées.

L'acquisition totale ou partielle des actions attribuées ne sera définitive qu'après constatation par le Conseil d'administration et par le Comité des nominations et des rémunérations de la réalisation des niveaux de performance.

Enfin, le Directeur général délégué ne dispose d'aucun autre élément de rémunération (avantage en nature, indemnité de départ...) au titre de l'exercice de son mandat, les jetons de présence perçus en sa qualité d'administrateur étant par ailleurs soumis aux règles de répartition applicables à l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

### 4.2. PRÉSENTATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, EN RAISON DE LEUR MANDAT (VOTE EX-POST SUR LA RÉMUNÉRATION)

Les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce précisent que les éléments qui doivent être soumis au vote de l'Assemblée générale ordinaire sont « les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur... ».

Des projets de résolutions distincts concernant respectivement les éléments de rémunération versés ou attribués au Président-directeur général et au Directeur général délégué sont soumis à votre vote.



## Éléments de rémunération versés ou attribués à Vincent Bolloré, Président-directeur général en raison de son mandat

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018.

### « TREIZIÈME RÉOLUTION

**(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2017)**

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, à Vincent Bolloré en raison de son mandat de Président-directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code. »

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 124 250 €	(1)
Rémunération variable annuelle		Sans objet
Rémunération exceptionnelle		Sans objet
Jetons de présence	28 200 €	
Actions de performance	932 400 €	(2)
Indemnité de prise de fonction		Sans objet
Indemnité de cessation de fonction		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestation de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération de Vincent Bolloré n'a pas varié depuis 2013.

(2) Plan Bolloré 23 mars 2017. Attribution de 280 000 actions de performance.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2020, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2017 à 2019 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,7 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,3 milliard d'euros.

## Éléments de rémunération versés ou attribués à Cyrille Bolloré, Directeur général délégué, en raison de son mandat

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018.

### « QUATORZIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, à Cyrille Bolloré en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code. »

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	100 000 €	(1)
Rémunération variable annuelle		Sans objet
Rémunération exceptionnelle		Sans objet
Jetons de présence	28 200 €	
Actions de performance	932 400 €	(2)
Indemnité de prise de fonction		Sans objet
Indemnité de cessation de fonction		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet

(1) Cyrille Bolloré perçoit une rémunération de 100 000 euros au titre de ses fonctions de Directeur général délégué.

(2) Plan Bolloré 23 mars 2017.

Attribution de 280 000 actions de performance.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2020, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2017 à 2019 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant (le Résultat Opérationnel Cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 1,7 milliard d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,7 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,3 milliard d'euros.

### 4.3. PRÉSENTATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CADRE DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE

Aux termes de l'article L. 225-37-3, le rapport doit mentionner :

- « **en premier lieu, la rémunération totale et les avantages de toute nature versés par la société durant l'exercice**, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93. Les rémunérations et avantages en question comprennent le cas échéant **ceux reçus des sociétés contrôlées**, au sens de l'article L. 233-16, par la société dans laquelle le mandat est exercé ainsi que de **la société qui contrôle la société** dans laquelle le mandat est exercé. Ce rapport décrit en les distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués, en faisant référence, le cas échéant, aux résolutions votées dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-2. »

Ces informations sont disponibles dans le document de référence (chapitre 15 – Rémunérations et avantages des mandataires sociaux).

- « **en second lieu** les engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

L'information donnée mentionne, dans des conditions et selon des modalités fixées par décret, les modalités précises de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre. Hormis les cas de bonne foi, les versements effectués et les engagements pris en méconnaissance des dispositions du présent alinéa peuvent être annulés. »

Aucun engagement de cette nature n'a été souscrit par la société au bénéfice de ses mandataires.

### 5. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU LES DISPOSITIONS DES STATUTS QUI PRÉVOIENT CES MODALITÉS (ARTICLE L. 225-37-4, 9<sup>o</sup> DU CODE DE COMMERCE)

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.

### 6. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT OU D'ÉCHANGE (ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE)

#### 6.1. STRUCTURE ET RÉPARTITION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La répartition du capital et des droits de vote au sein de la société au 31 décembre 2017 est présentée dans le document de référence (rubrique 18 prévue par l'annexe 1 du règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004).

#### 6.2. 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

Les obligations légales prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce sont applicables. Les statuts de la société ne prévoient pas d'obligations de déclaration de franchissements de seuils supplémentaires.

Aucune clause des statuts n'a pour effet de restreindre les transferts d'actions de la société.

Aucune clause de convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition et portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la société n'a été portée à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.

#### 6.3. PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES AU SEIN DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AYANT FAIT L'OBJET D'UNE DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUIL OU D'UNE DÉCLARATION D'OPÉRATION SUR TITRES

Le 8 mars 2017, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 6 mars 2017, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (voir l'avis AMF n° 217C0620).

#### 6.4. LISTE DES DÉTENTEURS DE TOUT TITRE COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX ET DESCRIPTION DE CEUX-CI

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite « loi Florange », a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

La comptabilisation de la durée de détention de deux ans a débuté le 2 avril 2014, date d'entrée en vigueur de la loi Florange.

En conséquence, les actionnaires de la société bénéficient et sont susceptibles de bénéficier, depuis le 3 avril 2016, d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies.

Le droit de vote double attaché à l'action est perdu en cas de conversion au porteur ou de transfert en propriété desdites actions, conformément et sous réserve des exceptions prévues à l'article L. 225-124 du Code de commerce.

#### 6.5. MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS DANS UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Néant.

#### 6.6. ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIÉTÉ A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET/OU À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions relatives au transfert d'actions et/ou à l'exercice du droit de vote.

#### 6.7. RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QU'À LA MODIFICATION DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

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.

Les règles applicables à la modification des statuts de la société sont celles prévues par la loi.

#### 6.8. POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, EN PARTICULIER EN MATIÈRE D'ÉMISSION OU DE RACHAT DE TITRES

En application de l'article 14 des statuts, le Conseil d'administration détermine les orientations de la société et veille à leur mise en œuvre. 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.

Le Conseil d'administration bénéficie des délégations de pouvoirs en vue de l'émission ou du rachat d'actions de la société.

Les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital sont mentionnées au Point III du présent Rapport.

L'autorisation en vue de procéder au rachat de ses propres titres délivrée par l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 est décrite dans le document de référence (rubrique 21. Informations complémentaires).

#### 6.9. ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ QUI SONT MODIFIÉS OU QUI PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

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.

#### 6.10. ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LES SALARIÉS OU LES DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ, EN CAS DE DÉMISSION, DE LICENCIEMENT SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ACHAT OU D'ÉCHANGE.

Néant.

Le Conseil d'administration

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS ET CONCLUS 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 conclus au cours de l'exercice écoulé 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 Vivendi

Nature et objet : conclusion d'un acte de cession de la participation détenue par Bolloré au sein de la société Havas.

Modalités : votre Conseil d'administration en séance du 11 mai 2017 a autorisé, la conclusion d'une convention de cession des actions Havas détenues par la société Bolloré, soit 25 045 315 actions représentant 5,97 % du capital de Vivendi. Conformément à l'acte signé le 6 juin 2017 et à la suite de l'autorisation des autorités de la concurrence concernées, le transfert des actions Havas détenues par Bolloré est intervenu le 3 juillet 2017, au prix de 9,25 euros par action.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : votre Conseil a souligné que cette opération permettrait aux sociétés du périmètre Havas de bénéficier d'un positionnement unique dans un domaine qui lui est proche, à savoir celui de la communication et des médias.

En retour, Havas pourrait communiquer à Vivendi son expertise dans ses domaines d'activité propres, notamment en matière de « consumer », permettant une parfaite connaissance de l'évolution des habitudes des consommateurs.

Administrateurs intéressés :

- Vincent Bolloré,
- Yannick Bolloré.

##### Avec la société Blue Solutions

#### a) Avenants aux promesses de vente entre Bolloré et la société Blue Solutions sur les titres des entités composant le périmètre

##### Blue Applications

Nature et objet : avenants aux promesses de vente entre Bolloré et la société Blue Solutions sur les titres des entités composant le périmètre Blue Applications.

Modalités : votre Conseil d'administration avait, en séance du 30 août 2013, autorisé la société à conclure avec la société Blue Solutions six promesses de vente portant sur la totalité des actions émises par les sociétés Bluecar, Autolib' et Bluecarsharing (cette promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble), Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage et Polyconseil. Blue Solutions disposait de la faculté de lever chacune des promesses qui lui étaient consenties à tout moment entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 juin 2018. Votre Conseil d'administration du 11 mai 2017 a autorisé Bolloré à conclure avec la société Blue Solutions des avenants aux promesses de vente portant sur la totalité des actions émises par les sociétés Bluecar, Autolib' et Bluecarsharing (cette promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble), Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage et Polyconseil, intégrant une nouvelle période d'exercice des options entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 30 juin 2020, les autres conditions et modalités contractuelles demeurant inchangées.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : votre Conseil d'administration du 23 mars 2017 a pris acte de la décision du Directeur général de Blue Solutions de recommander de ne pas exercer les options jusqu'à la date de leur échéance et de son souhait de négocier la mise en place d'une nouvelle fenêtre d'exercice des options.

Administrateurs intéressés :

- Vincent Bolloré,
- Martine Studer,
- Sébastien Bolloré,
- Cyrille Bolloré,
- Marie Bolloré.

#### b) Avenant à la convention de trésorerie conclue le 30 novembre 2001 entre Blue Solutions et Bolloré

Nature et objet : avenant à la convention de trésorerie conclue le 30 novembre 2001 entre Blue Solutions et Bolloré.

Modalités : votre Conseil d'administration en date du 11 mai 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention afin de renouveler l'engagement de Bolloré jusqu'au 30 juin 2020 et de maintenir donc son soutien financier à Blue Solutions jusqu'à cette date.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : octroyer à Blue Solutions toutes les ressources nécessaires pour poursuivre ses investissements.

Administrateurs concernés :

- Vincent Bolloré,
- Martine Studer,
- Sébastien Bolloré,
- Cyrille Bolloré,
- Marie Bolloré.

### Avec la société Financière Moncey

Nature et objet : transfert d'un passif social intervenu le 21 décembre 2017.  
Modalités : votre Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2017 a autorisé le transfert à la société Bolloré d'un passif social. Ce passif social, constitué par un engagement de verser une rente viagère au profit d'un ancien salarié, est évalué de manière actuarielle à 51 423 euros au 31 décembre 2017.

Motifs justifiant de son intérêt pour la société : le transfert du passif, intervenu le 21 décembre 2017 moyennant le règlement par Financière Moncey de la somme de 51 423 euros, contribue à la simplification du suivi et de la gestion des rentes au sein du Groupe Bolloré.

Administrateurs concernés :

- Vincent Bolloré,
- Cyrille Bolloré,
- Cédric de Bailliencourt,
- Hubert Fabri,
- Olivier Roussel,
- Chantal Bolloré,
- Céline Merle-Béral,
- Marie-Annick Darmaillac (représentant permanent de Financière V).

## 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.

#### Avec la société Bolloré Participations

Au titre des prestations de Présidence, Bolloré Participations a facturé en 2017 à votre société la somme de 1 478 805,42 euros correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestations de services, Bolloré Participations apporte à votre société une assistance dans les domaines financiers, juridiques et de définition de stratégie. Bolloré Participations a facturé à ce titre en 2017 à votre société une somme de 1 468 158 euros.

Administrateurs intéressés :

- Vincent Bolloré,
- Cyrille Bolloré,
- Yannick Bolloré,
- Marie Bolloré,
- Sébastien Bolloré,
- Cédric de Bailliencourt.

### 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 précédant celui du versement, soit :

- 2 269 800 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire);
- 2 416 500 euros facturés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vidri);
- 615 400 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal);
- 934 442,77 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun);
- 484 200 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon);
- 861 050 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

### Avec la société Blue Solutions

Le poste de transformation électrique, objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de votre société, a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations de votre société que des installations Blue Solutions.

Votre Conseil d'administration du 21 mars 2013 a autorisé la conclusion d'une convention aux termes de laquelle seront refacturés par votre société à Blue Solutions des coûts de construction du poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost ».

Au titre de l'exercice 2017, la refacturation de votre société s'élève à 71 795,01 euros.

### Avec la société Compagnie de Cornouaille

Nature et objet : cautionnement pour garantie de remboursement.

Modalités : votre Conseil d'administration du 24 mars 2016 a autorisé la poursuite d'un cautionnement pour garantie de remboursement par Compagnie de Cornouaille de sommes dues à HSBC au titre d'une opération de financement prorogée pour quatre ans (au-delà de l'échéance initiale au 10 avril 2016) et portée à 150 000 000 euros (contre 120 000 000 euros initialement).

Au titre de l'exercice 2017, la Compagnie de Cornouaille a versé à votre société une rémunération de 0,25 % l'an, soit une somme de 375 000 euros.

Administrateur intéressé :

- Cédric de Bailliencourt.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

Constantin Associés  
Membre de Deloitte Touche  
Tohmatsu limited  
Jean Paul Séguret

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

## Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2017 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Approbation du rapport du Conseil d'administration et des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels; quitus aux administrateurs.
- Affectation du résultat.
- Option pour le paiement du dividende en actions.
- Autorisation de distribution d'acompte sur dividende avec option de paiement en actions.
- Approbation des conventions et engagements réglementés.
- Renouvellement de mandats d'administrateurs.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société.
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2017.
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général.
- Approbation des principes et critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué.
- Pouvoirs à conférer.

## Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire

### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS, AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDE

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2017 qui se soldent par un bénéfice de 90 788 111,97 euros, ainsi que des dépenses et charges non admises en charges déductibles pour la détermination de l'impôt sur les sociétés et qui se sont élevées à 198 191 euros.

La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2017 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 699 417 milliers d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2017. Il vous est proposé de fixer le dividende de l'exercice à 0,06 euro par action.

Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende d'un montant de 0,02 euro par action intervenu le 5 octobre 2017, le solde du dividende qui serait mis en paiement le 28 juin 2018 s'élèverait à 0,04 euro par action.

### OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS

La **quatrième résolution** porte sur la possibilité accordée à chaque actionnaire d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions, seraient émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

### AUTORISATION DE DISTRIBUTION D'ACOMPTE SUR DIVIDENDE AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

La **cinquième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration, s'il décide de verser un acompte sur le dividende de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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.

### APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Par le vote de la **sixième résolution**, il vous est demandé d'approuver la conclusion des avenants aux promesses de vente conclues avec la société Blue Solutions sur les titres des entités du périmètre « Blue Applications » (Bluecar, Autolib', Bluecarsharing [cette promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble], Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage et Polyconseil).

Blue Solutions disposait de la faculté de lever chacune des promesses qui lui étaient consenties à tout moment entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 juin 2018. Les avenants, établis le 12 mai 2017, ont pour objet de mettre en place une nouvelle fenêtre d'options exerçable entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin 2020, les autres modalités des promesses demeurant inchangées.

La **septième résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation la convention portant cession des titres Havas (5,97 % du capital) à la société Vivendi.

Conformément à l'acte signé le 6 juin 2017 et à la suite de l'autorisation des autorités de la concurrence concernées, le transfert des 25 045 315 actions Havas détenues par Bolloré est intervenu le 3 juillet 2017, au prix de 9,25 euros par action.

La **huitième résolution** vous propose d'approuver les conventions intervenues au cours de l'exercice 2017 autres que celles qui vous sont soumises aux sixième et septième résolutions, et de prendre acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées, telles que présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (figurant dans le document de référence).

### RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration de votre société compte dix-huit membres, dont huit femmes.

À la suite des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a, en séance du 22 mars 2018, décidé de vous proposer de renouveler les mandats d'administrateur de Hubert Fabri, de Dominique Hériard-Dubreuil et d'Alexandre Picciotto qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Nous vous proposons par le vote des **neuvième, dixième et onzième résolutions** de renouveler les mandats de Hubert Fabri, de Dominique Hériard-Dubreuil et d'Alexandre Picciotto pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À ACQUÉRIR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **douzième résolution** vous propose d'autoriser le Conseil d'administration à racheter des actions de votre société.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir 290 millions d'actions, soit 9,926 % des actions composant le capital social de la société.

Ce programme d'achat pourrait être utilisé pour les objectifs suivants :

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital;



- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers;
- v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital; et
- vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 7 euros par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### **APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017, EN RAISON DE LEUR MANDAT, À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ**

Par le vote des **treizième et quatorzième résolutions**, il vous est proposé d'approuver en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social de la société.

Ces éléments vous sont présentés dans le rapport de gouvernement d'entreprise.

### **APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES, ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018, EN RAISON DE LEUR MANDAT, À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ**

La **quinzième et la seizième résolutions** soumettent à votre approbation les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2018 à chaque mandataire social.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les quinzième et seizième résolutions vous sont présentées dans le rapport de gouvernement d'entreprise.

### **POUVOIRS À CONFÉRER**

La **dix-septième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

## Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

### PREMIÈRE RÉOLUTION

#### (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2017)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration auquel est joint le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, 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 2017, 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'élèvent à un montant global de 198 191 euros.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

#### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2017 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 18 325 181 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 699 417 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils lui sont 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 RÉOLUTION

#### (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	90 788 111,97
Report à nouveau antérieur	664 325 990,24
Affectation à la réserve légale	178 544,91
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>754 935 557,30</b>
Dividendes	
– Acompte sur dividende <sup>(1)</sup>	58 359 461,62
– Dividende complémentaire <sup>(2)</sup>	116 718 923,24
Report à nouveau	579 857 172,44

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 1<sup>er</sup> septembre 2017 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 5 octobre 2017.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 921 611 290, 3 638 209 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2017 portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2018 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2017.

Le dividende au titre de l'exercice 2017 se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou flat tax) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

Peuvent demander à être dispensés du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) 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). La demande de dispense doit être formulée, sous la

responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.

Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 28 juin 2018.

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	2016	2015	2014
Nombre d'actions	2 906 326 357	2 895 000 442	2 887 227 071
Dividende (en euros)	0,06 <sup>(1)</sup>	0,06 <sup>(1)</sup>	0,06 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	174,37	173,56	170,19

(1) Les dividendes perçus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2018 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 %.

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.

### QUATRIÈME RÉOLUTION

#### (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 2018.

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 soulte en espèces.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 6 juin et le 20 juin 2018 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 20 juin 2018, 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 2018.

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 d'administration, s'il décide de verser un acompte sur le dividende de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 d'administration, 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'avenants à des conventions réglementées significatives)

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, approuve les avenants aux six promesses de vente conclues entre Bolloré et Blue Solutions portant sur la totalité des titres émis par les sociétés Bluecar, Autolib', Bluecarsharing (cette promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble), Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage et Polyconseil.

### SEPTIÈME 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 engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la convention portant cession, au prix unitaire de 9,25 euros, des 25 045 315 actions Havas (soit 5,97 % du capital) détenus par Bolloré à la société Vivendi.

### HUITIÈME 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, autres que celles plus spécifiquement visées aux sixième et septième résolutions et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

### NEUVIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Hubert Fabri 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 2020.

### DIXIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Dominique Hériard-Dubreuil 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 2020.

### ONZIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur d'Alexandre Picciotto 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 2020.

### DOUZIÈME RÉSOLUTION

#### (Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir des actions de la société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce en vue de :

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital;
- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers;
- v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital; et
- vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat est fixé à 7 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix d'achat afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'administration pourra acquérir 290 millions d'actions en vertu de la présente autorisation, soit 9,926 % des actions composant le capital social de la société.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, établir tous documents, effectuer toutes déclarations et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### TREIZIÈME RÉSOLUTION

#### (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2017)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur à Vincent Bolloré en raison de son mandat de Président-directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

### QUATORZIÈME RÉOLUTION

**(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2017)**

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur à Cyrille Bolloré en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

### QUINZIÈME RÉOLUTION

**(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2018 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général.

### SEIZIÈME RÉOLUTION

**(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2018 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué.

### DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

**(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.

## Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation une première résolution ayant pour objet d'autoriser le Conseil à réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Dans une deuxième résolution, il vous sera proposé de modifier les dispositions de l'article 19 des statuts afin d'y inscrire les conditions d'acquisition du droit de vote double ressortant des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 dite « loi Florange » et de mentionner les modalités de répartition des droits de vote de titres démembrés soumis à un engagement de conservation dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts (« pacte Dutreil »).

### **AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS PRÉCÉDEMMENT RACHETÉES DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS (Première résolution)**

Nous vous demandons de bien vouloir donner au Conseil d'administration l'autorisation de procéder à l'annulation des titres précédemment rachetés dans le cadre d'un programme de rachat d'actions et à la réduction de capital consécutive dans la limite de 10 % de son montant par période de vingt-quatre mois. Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### **MODIFICATIONS DE L'ARTICLE 19 DES STATUTS AFIN D'Y INSCRIRE LES CONDITIONS D'ACQUISITION DU DROIT DE VOTE DOUBLE RESSORTANT DES DISPOSITIONS DE LA LOI N° 2014-384 DU 29 MARS 2014, DITE « LOI FLORANGE », ET DE MENTIONNER LES MODALITÉS DE RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE DE TITRES DÉMEMBRÉS SOUMIS À UN ENGAGEMENT DE CONSERVATION DANS LE CADRE DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE 787 B DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS (« PACTE DUTREIL »)**

(Deuxième résolution)

Il est rappelé que la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (loi Florange) a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double légal dans les sociétés dont les titres sont cotés sur un marché réglementé.

Nonobstant les dispositions de l'article 19 al. 5 des statuts, inchangées depuis l'entrée en vigueur de la loi, ce droit de vote double est effectif dans notre société

depuis le 2 avril 2016 et bénéficie aux actionnaires détenant i) des actions entièrement libérées et ii) inscrites sous la forme nominative depuis plus de deux ans. Nous vous invitons à procéder à la modification matérielle des statuts afin que soit mentionnée dans nos statuts la mise en œuvre automatique du droit de vote double dans les conditions définies par les dispositions de l'article L. 225-123 al. 3 du Code de commerce.

Par ailleurs, nous vous proposons de préciser les modalités de répartition des droits de vote des titres démembrés soumis à un engagement de conservation dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts (« pacte Dutreil »).

Cet article du Code général des impôts prévoit, en vue de favoriser la stabilité de l'actionariat familial, un régime fiscal de faveur lors de la transmission d'entreprises.

L'application de ce régime est soumise au respect de plusieurs conditions, dont notamment un engagement collectif de conservation de titres d'une durée minimale de deux ans, celui-ci portant sur au moins 20 % des droits financiers et des droits de vote attachés aux titres émis par la société.

Pour permettre que des transmissions s'opèrent dans le cadre d'un démembrement de propriété (usufruit/nu-propriété) sous le régime de conservation des actions, conclues en application de l'article 787 B du Code général des impôts, la loi exige que les statuts de la société concernée contiennent une disposition limitant le droit de vote de l'usufruitier aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.

Il vous est ainsi proposé de mentionner cette disposition dans nos statuts, étant précisé qu'elle ne s'appliquerait qu'à l'exercice des droits de vote attachés aux actions faisant l'objet d'une donation avec réserve d'usufruit dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts.

Cette modification n'aurait aucune incidence sur l'exercice des droits de vote des autres actionnaires et notamment sur le droit de vote attaché à leurs actions grevées d'usufruit, qui appartient, conformément aux dispositions de l'article L. 225-110 du Code de commerce, à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires.

### **POUVOIRS À CONFÉRER**

(Troisième 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

## Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes.
- Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.
- Modification des dispositions de l'article 19 des statuts afin d'y inscrire les conditions d'acquisition du droit de vote double ressortant des dispositions

- de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 dite « loi Florange » et de mentionner les modalités de répartition des droits de vote de titres démembrés soumis à un engagement de conservation dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts (« pacte Dutreil »).
- Pouvoirs à conférer.

## Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018

### PREMIÈRE RÉOLUTION

**(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)**

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, autorise le Conseil d'administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce à :

- réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois ;
- imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

**(Modification de l'article 19 des statuts afin d'y inscrire les conditions d'acquisition du droit de vote double ressortant des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 dite « loi Florange » et de mentionner les modalités de répartition des droits de vote de titres démembrés soumis à un engagement de conservation dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts [« pacte Dutreil »])**

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, décide :

- de procéder à la modification matérielle des statuts afin que soient inscrites les conditions d'acquisition du droit de vote double et de mentionner les répartitions spécifiques des droits de vote entre usufruitier et nu-propriétaire lorsque les titres font l'objet d'une transmission avec réserve d'usufruit dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts ;
- de modifier en conséquence les dispositions de l'article 19 des statuts par l'ajout de deux alinéas (al. 6 et 8) et d'adopter la rédaction suivante :

**« Article 19 – Assemblées générales**

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

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 également voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

**Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.**

En ce qui concerne les actions grevées d'usufruit, remises en gage, faisant l'objet de saisie-arrêt ou indivises, le droit de vote en est exercé conformément aux prescriptions légales.

**Toutefois, en cas de transmission des actions avec réserve d'usufruit effectuée dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, les droits de vote de l'usufruitier sont limités aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.**

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président administrateur délégué, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi. »

### TROISIÈME RÉOLUTION

**(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.



## Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

### Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018 – Première résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commis-

saires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2018

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre français de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean Paul Séguret

## **Assemblées générales ordinaire et extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2018**

Société anonyme au capital de 467 457 806,40 euros  
Siège social : Odet – 29500 Ergué-Gabéric  
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  
055 804 124 RCS Quimper

### **AMF**

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018 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.

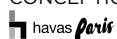
Les informations financières historiques, à savoir : (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 139 à 211 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2016, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro D.17-0456, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 139 à 217 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2015, déposé auprès de l'AMF le 29 avril 2016 sous le numéro D.16-0444, sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2017.



#### CRÉDITS PHOTO

Photothèques : Bolloré, Bolloré Transport & Logistics, Blue Solutions, Bolloré Telecom, Citroën, CNews, IER, Vivendi.  
Photographes : Amilcar Moita, Anton Corbijn, Guy Bell, Isabelle Guégan, Josh Fogel, Paul Cooper (portrait du Président).  
Bigflo & Oli : © Fifou; *Paddington* : © 2014/Studiocanal SA – TF1 Films Production SAS; série *Versailles* : © Thibault Grabherr/Canal+; série *Baron noir* : © Jean-Claude Lothar/KWAI/Canal+; Louane : © Mathieu César; *Gangstar New Orleans* : © 2017 Gameloft-All Rights Reserved; *Minion Rush* © Universal Pictures & Illumination Entertainment.  
Havas Villages : Havas Paris/Franck Beloncle et Havas Sydney/DR Havas. Campagnes de communication : Evian « Oversize »/BETC Paris, Monoprix « Label of Love »/Rosapark.

#### CONCEPTION ET RÉALISATION



Le document de référence est imprimé sur les papiers Heaven 42 soft matt (FSC) et Offset Tauro (PEFC).



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)