

BOLLORE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013

CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 20 MARS 2014

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

Marie Bolloré

Sébastien Bolloré

Hubert Fabri

Sébastien Picciotto

Olivier Roussel

Michel Roussin

Martine Studer

François Thomazeau

INFORMATION FINANCIÈRE

Cédric de Bailliencourt
Directeur financier
Tél. : +33 (0)1 46 96 46 73
Fax : +33 (0)1 46 96 48 76

Emmanuel Fossorier
Relations investisseurs
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

SOMMAIRE

PROFIL DU GROUPE	2
MESSAGE DU PRÉSIDENT	4
CHIFFRES CLÉS	6
ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE	8
DONNÉES BOURSIÈRES	9
LE GROUPE BOLLORÉ DANS LE MONDE	10
TRANSPORT ET LOGISTIQUE	12
COMMUNICATION	20
STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS	26
AUTRES ACTIFS	32
RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	36
RAPPORT FINANCIER ANNUEL	45

PROFIL DU GROUPE

Créé en 1822, le Groupe Bolloré figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, il est toujours contrôlé majoritairement par la famille Bolloré. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans ses trois activités : le transport et la logistique, les médias et la communication, les solutions de stockage d'électricité.

PLUS DE 53 600 COLLABORATEURS DANS 154 PAYS

10,8 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

450 MILLIONS D'EUROS DE RÉSULTAT NET

9,3 MILLIARDS D'EUROS DE CAPITAUX PROPRES

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

COMMUNICATION Le secteur Communication est constitué d'Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, du quotidien gratuit *Direct Matin*, des participations dans les études, la logistique audiovisuelle et le cinéma ainsi que d'une présence dans les télécoms. Le Groupe possède en outre une participation de 5% dans Vivendi, à la suite de la cession des chaînes de télévision numérique terrestre Direct 8 et Direct Star à Canal+, et d'achats complémentaires sur le marché.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS Bolloré a fait du stockage de l'électricité un axe de développement majeur. À partir de sa position de leader mondial des films pour condensateurs, Blue Solutions a développé une technologie unique de batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) et des solutions permettant de gérer leurs usages. Blue Solutions a été introduit en Bourse en octobre 2013. Il est aujourd'hui présent dans les applications mobiles (bus et voitures électriques, Autolib', auto-partage) et stationnaires de la batterie électrique. Au travers d'IER, il occupe également une position de leader dans les terminaux et systèmes de contrôle d'accès et d'identification pour les transports.

AUTRES ACTIFS À côté de ses trois métiers, le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières représentant environ 2 milliards d'euros.

MESSAGE DU PRÉSIDENT



VINCENT BOLLORÉ, PRÉSIDENT

Le Groupe Bolloré a réalisé en 2013 de bons résultats dans ses différents métiers avec un chiffre d'affaires de 10,8 milliards d'euros, en progression de 7,3 %, et un résultat opérationnel de 606 millions d'euros, en hausse de 30 % par rapport à l'année précédente intégrant désormais la société Havas.

- Les activités traditionnelles de transport et logistique, affichent tout d'abord des résultats satisfaisants, avec un résultat opérationnel de 580 millions d'euros, en croissance de 8,4 % :

Bolloré Logistics, qui figure parmi les principaux acteurs mondiaux de la commission de transport avec 11000 collaborateurs dans une centaine de pays, poursuit le développement constant de son réseau et réalise un chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros. L'activité a bénéficié notamment du dynamisme des flux intra-Asie et de projets miniers et gaziers en Australie, en Indonésie et au Vietnam ;

Bolloré Africa Logistics, le leader de la logistique et de la manutention portuaire en Afrique, avec 24 000 personnes dans 55 pays, dont 46 pays d'Afrique, dispose d'un réseau puissant. Il réalise en 2013 un chiffre d'affaires de près de 2,5 milliards d'euros, en hausse de 8 % à périmètre et taux de change constants. La progression des résultats est notamment portée par le dynamisme des terminaux portuaires. Le Groupe a également renforcé ses positions en 2013, principalement par l'obtention de la concession du terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, et du terminal roulier de Dakar, au Sénégal. Il développe également avec un partenaire local son premier projet en Inde à Tuticorin ;

Bolloré Énergie est le premier distributeur indépendant de fioul domestique en France, avec une part de marché nationale de plus de 14 %, et un acteur important de la logistique des produits pétroliers en Europe. Son chiffre d'affaires s'élève à 3,3 milliards d'euros. Il poursuit le renforcement de son réseau par l'acquisition en 2013 de PMF (filiale du groupe Petroplus), qui détient des participations importantes dans des dépôts en France.

- Les résultats des activités de communication sont portés principalement par la bonne marche d'Havas et bénéficient de son intégration globale sur l'ensemble de l'année 2013.

Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de conseil en communication, a réalisé un chiffre d'affaires de près de 1,8 milliard d'euros, en croissance organique de 1 %, et un résultat opérationnel de 226 millions d'euros, en progression de 1,3 %.

Au sein des activités de communication, Direct Matin s'affirme comme le n° 2 de la presse quotidienne nationale.

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

Concernant cette activité, l'année 2013 a été marquée par plusieurs événements importants :

- l'inauguration d'une nouvelle usine de batteries en Bretagne. Cette usine, avec celle du Canada, porte la capacité de production annuelle de Blue Solutions à 300 mégawattheures, et atteindra d'ici à 2020, 1 gigawattheure, soit l'équivalent de 32 500 batteries par an. Ce développement aura permis, dans un premier temps, d'embaucher 175 techniciens et permettra le recrutement à l'avenir de plus de 500 personnes supplémentaires ;

- après la confirmation du succès d'Autolib' en région parisienne, Lyon et Bordeaux ont adopté, en 2013, le système d'auto-partage de véhicules électriques du Groupe Bolloré, qui sera prochainement déployé à Indianapolis et à Londres ;

- pour Blue Solutions, l'année 2013 a également été celle de l'introduction en Bourse de 10% de son capital. Le jour même, le titre progressait de 45% par rapport au prix d'introduction. La demande a été 15 fois supérieure à l'offre, et la capitalisation boursière de la société a atteint 554 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ce succès a permis à Blue Solutions d'accroître sa visibilité et de faire connaître sa technologie unique, la batterie Lithium Métal Polymère (LMP®), dans le monde entier.

Pour les pays émergents, le Groupe va notamment déployer des « Blue Zone » (plates-formes multifonctionnelles pouvant accueillir des écoles, des centres de santé...), nouvelles applications stationnaires de Blue Solutions, qui à partir de l'énergie solaire, permettront de fournir en électricité et en eau potable, des populations actuellement démunies.

Outre ses activités industrielles, le Groupe gère un portefeuille de participations qui représente plus de 2 milliards d'euros, dont la participation de 5% dans Vivendi qui représente 1,2 milliard d'euros.

Au global, le résultat net consolidé s'établit à 450 millions d'euros, contre 813 millions d'euros l'année précédente qui, intégrait d'importantes plus-values sur la cession de 20% d'Aegis et des chaînes Direct 8 et Direct Star. Les fonds propres atteignent 9,3 milliards d'euros et le ratio d'endettement sur fonds propres est de 19%.

Durant ses deux siècles d'existence, le Groupe a su évoluer et poursuivre ses investissements, tout en maintenant une structure financière prudente.

« Le Groupe poursuit ses investissements tout en maintenant une structure financière prudente. »

CHIFFRES CLÉS

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾ retraité	2012 publié	2011
Chiffre d'affaires	10 848	10 109	10 186	8 491
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19	73	-	-
Résultat opérationnel	606	465	407	292
Résultat financier	30	525	523	146
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	21	(10)	-	-
Part dans le résultat net des entreprises associées	-	-	53	51
Impôts	(211)	(176)	(179)	(111)
Résultat net des activités abandonnées	5	8		
RÉSULTAT NET GLOBAL	450	813	804	378
Dont part du Groupe	270	669	669	321

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2012 publié	2011
Transport et logistique ⁽²⁾	541	496	490	414
Logistique pétrolière	39	39	39	28
Communication (Havas, médias, télécoms)	194	118	57	(45)
Stockage d'électricité et solutions	(126)	(168)	(168)	(100)
Autres (actifs agricoles, holdings)	(43)	(21)	(11)	(5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	606	465	407	292

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

(2) Avant redevances de marques.

BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾	31/12/2012 publié	31/12/2011
Capitaux propres	9 316	7 265	7 260	4 113
Capitaux propres, part du Groupe	7 749	5 868	5 874	3 796
Endettement net	1 795	1 900	1 915	1 884
Valeur boursière du portefeuille de titres cotés ⁽⁴⁾	2 035 ⁽³⁾	2 061 ⁽²⁾	2 061	1 859

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

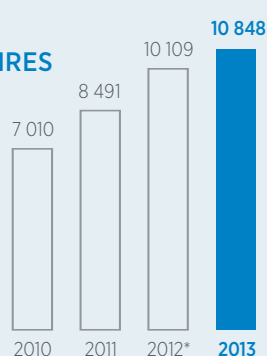
(2) 2 653 millions d'euros incluant les titres Havas, 2 061 millions d'euros hors titres Havas.

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

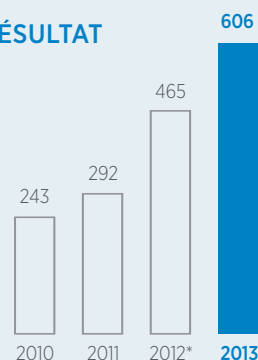
(4) Hors titre du Groupe (voir page 62).

ÉVOLUTION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

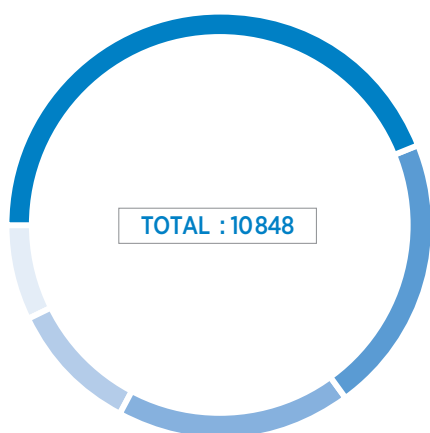
(en millions d'euros)

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)



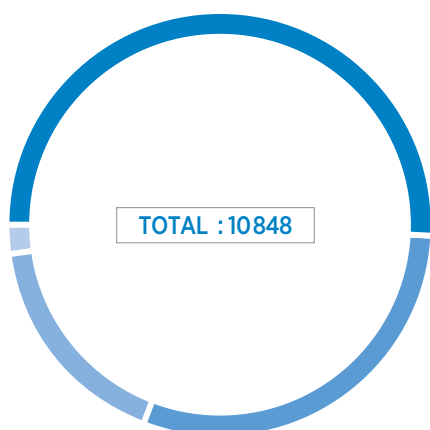
* Retraité à partir de l'exercice 2012, incluant Havas.



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(en millions d'euros)

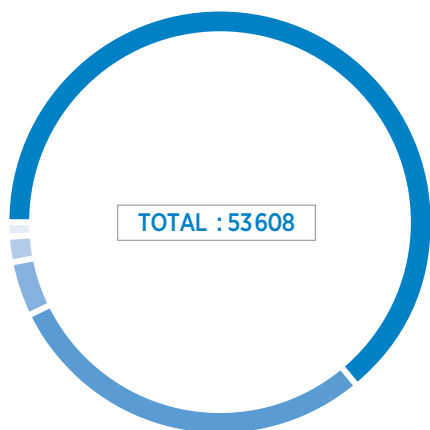
- 44 % FRANCE ET DOM-TOM 4 774
- 21 % AFRIQUE 2 301
- 18 % EUROPE HORS FRANCE 1 928
- 10 % AMÉRIQUES 1 045
- 7 % ASIE-PACIFIQUE 800



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013

CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ
(en millions d'euros)

- 51 % TRANSPORT ET LOGISTIQUE 5 469
- 30 % LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE 3 288
- 17 % COMMUNICATION 1 843
- 2 % STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS 223
- NS AUTRES 25



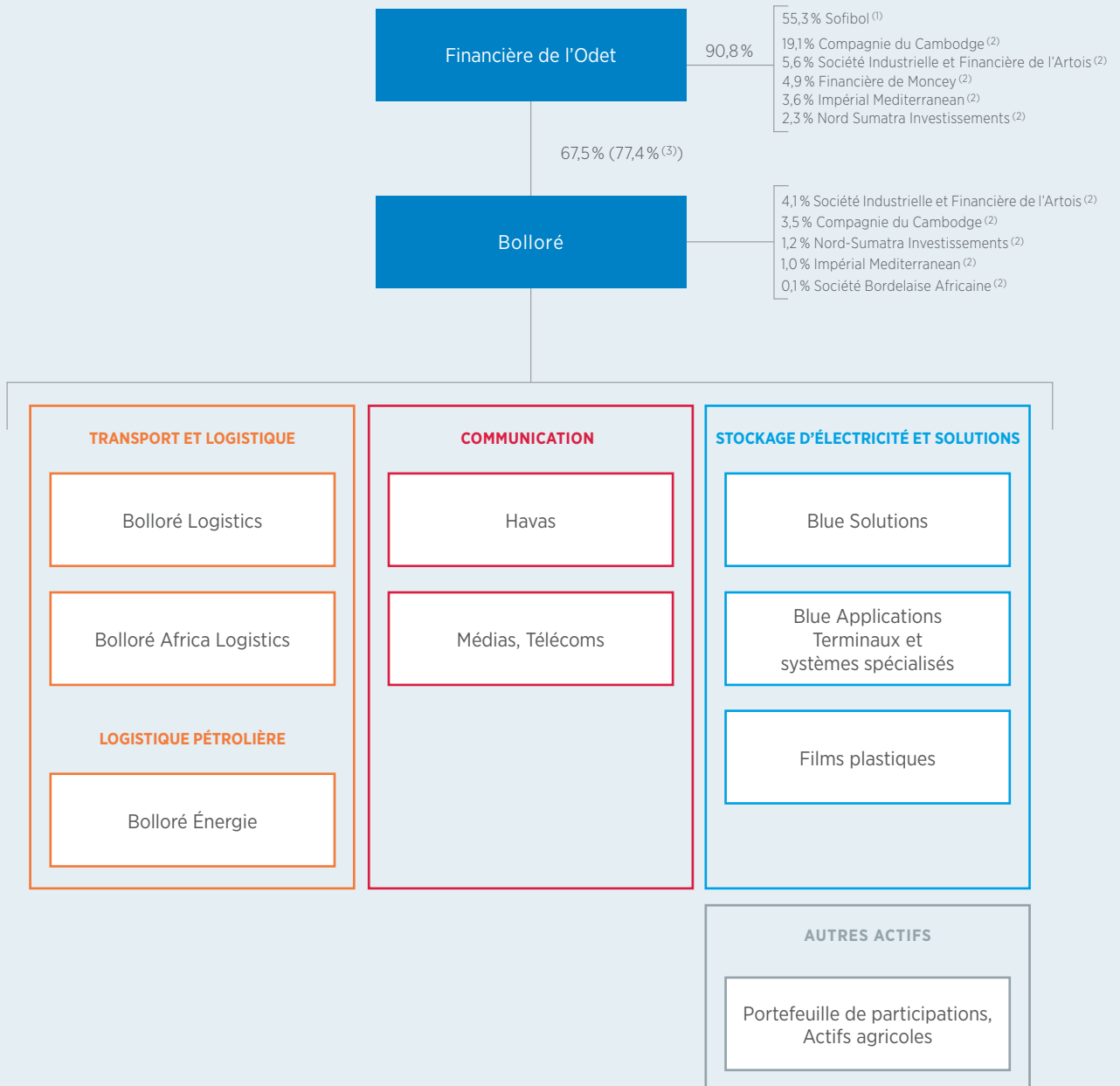
RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013

PAR ACTIVITÉ

- 64 % TRANSPORT ET LOGISTIQUE 34 251
- 29 % COMMUNICATION 15 780
- 4 % STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS 2 037
- 2 % LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE 1 252
- 1 % AUTRES 288

ORGANIGRAMME ÉCONOMIQUE

AU 1^{ER} MARS 2014 (EN POURCENTAGE DU CAPITAL)



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

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

(3) Directement et indirectement en incluant les sociétés du Groupe Rivaud.

DONNÉES BOURSIÈRES

BOLLORÉ

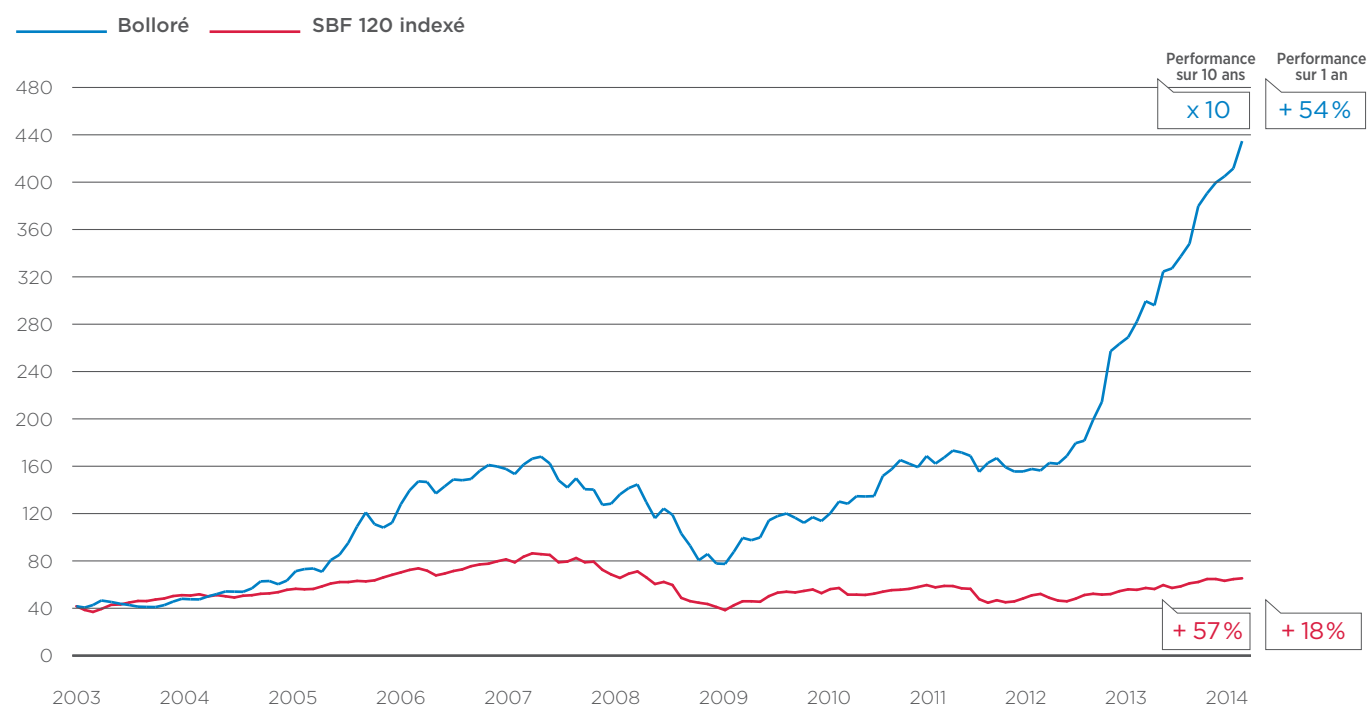
	2013	2012	2011
Cours au 31 décembre (en euros)	426,65	257,60	151,50
Nombre d'actions au 31 décembre	27 341 966	26 870 406	25 094 157
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	11 665	6 922	3 802
Nombre de titres émis et potentiels ⁽¹⁾	24 698 421	24 271 855	22 582 844
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	11,0	28,6	14,8
Dividende net par action (en euros) ⁽²⁾	3,10	3,10	3,30

(1) Hors autocontrôle.

(2) Dont 2 euros d'acompte versé en 2012, en 2011 et en 2010.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION BOLLORÉ

(en euros, moyennes mensuelles)



ACTIONNARIAT DE BOLLORÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

	Nombre d'actions	% du capital
Financière de l'Odette	18 432 661	67,42
Autres sociétés du Groupe	2 746 297	10,04
TOTAL GROUPE BOLLORÉ	21 178 958	77,46
Public	6 163 008	22,54
TOTAL	27 341 966	100,00

LE GROUPE BOLLORÉ DANS LE MONDE

PRÈS DE 53 600 COLLABORATEURS DANS 154 PAYS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

BOLLORÉ LOGISTICS
600 agences dans 99 pays.

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS
250 filiales dans 46 pays.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

BOLLORÉ ÉNERGIE
109 agences dans 3 pays d'Europe.

COMMUNICATION

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

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

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

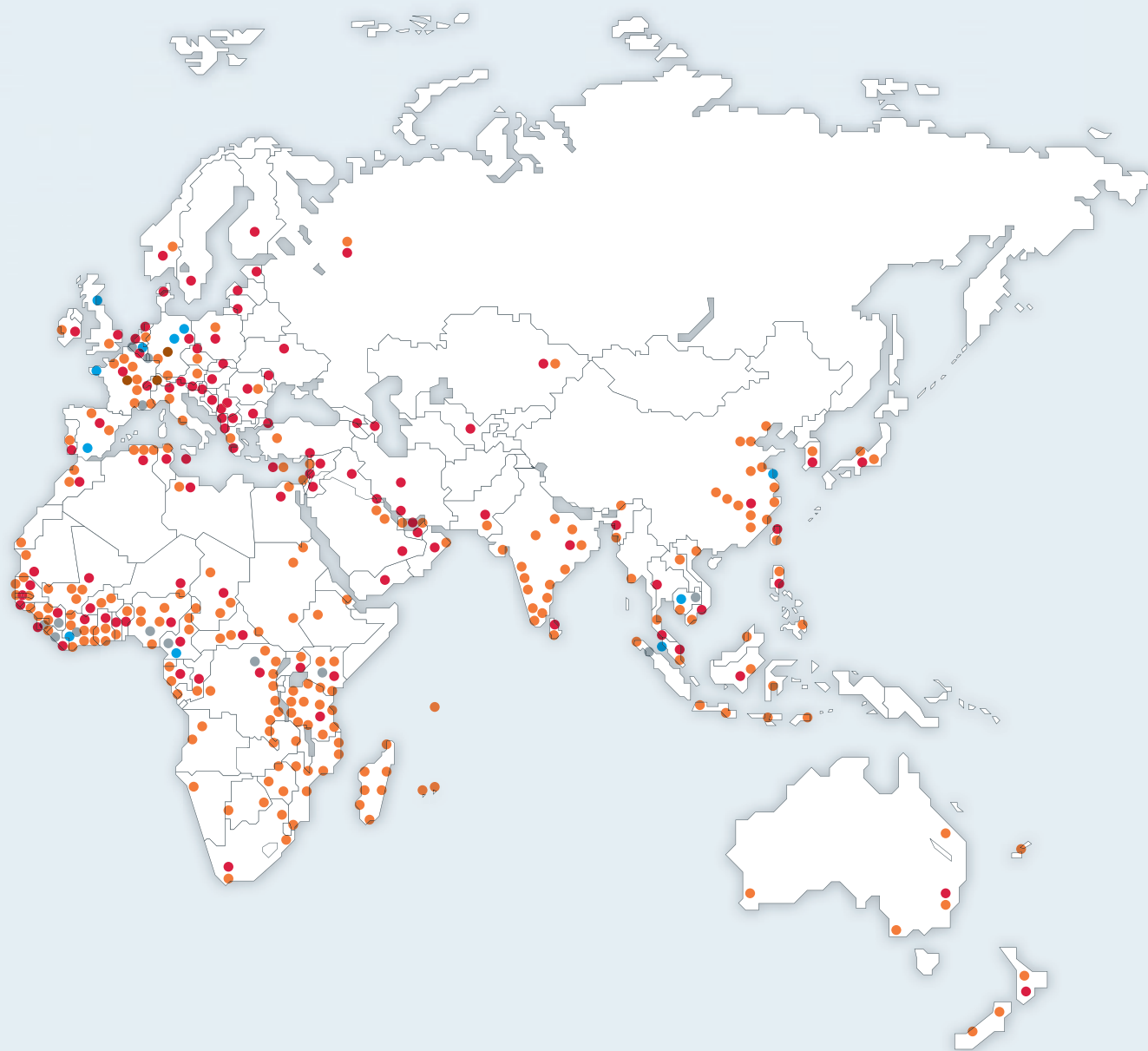
FILMS PLASTIQUES
3 usines en Europe et aux États-Unis.

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

ACTIFS AGRICOLES

9770 hectares au Cameroun,
3 fermes aux États-Unis
et 3 domaines viticoles en France.





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

TRANSPORT ET LOGISTIQUE



BOLLORÉ LOGISTICS

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

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

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

BOLLORÉ ÉNERGIE

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

(Sources internes.)



BOLLORÉ LOGISTICS

Fort d'un réseau de 600 agences dans 99 pays avec près de 11000 collaborateurs, Bolloré Logistics est leader en France et figure parmi les cinq premiers groupes européens dans l'organisation du transport. Présent dans les grands centres économiques mondiaux, il exerce tous les métiers de la logistique : commission de transport aérien, maritime et terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Bolloré Logistics poursuit sa politique d'acquisitions ciblées visant à renforcer son réseau mondial.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2 943 millions d'euros

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 29 millions d'euros

VOLUMES TRAITÉS

Aérien : 522 milliers de tonnes

Maritime : 790 milliers de conteneurs

ENTREPÔTS

694 milliers de M²

IMPLANTATIONS 99 pays/600 filiales

EFFECTIFS AU 31/12/2013 10 768 collaborateurs

UN RÉSEAU MONDIAL

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

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

En Asie, Bolloré Logistics emploie environ 3900 personnes et connaît une forte croissance, notamment en Chine et à Singapour, où il dispose de 50 agences et emploie près de 1700 personnes. L'acquisition du troisième opérateur indien, Air Link, a permis de s'appuyer sur un important réseau en Inde et dans plusieurs pays du sous-continent indien. L'achat de la société australienne d'organisation de transport Europacific Forwarding, basée à Brisbane, a offert de nouveaux flux vers la zone Océanie-Pacifique.

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

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

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

Plus récemment, Bolloré Logistics a pris une participation dans le groupe FAST Overseas, présent au Moyen-Orient, et a acquis les entités du réseau FAST en France et en Italie, confirmant ainsi sa volonté d'investir sur la rive sud de la Méditerranée. En 2013, Bolloré Logistics a poursuivi le développement de son réseau par les acquisitions de Getco en Italie et de SDV en Suisse, et par l'ouverture d'une agence en Arabie saoudite afin de renforcer sa position au Moyen-Orient, où d'autres projets sont en cours.

LA CHAÎNE COMPLÈTE DU TRANSPORT

Bolloré Logistics répond à la demande de ses clients tout au long de la chaîne logistique. En partenariat avec les principales compagnies aériennes, les sociétés du Groupe



assurent une présence directe dans les principaux aéroports et des prestations de « general cargo » ou d'affrètement d'avions. Présentes également dans tous les grands ports du monde, ces sociétés offrent une prestation maritime complète, du conventionnel au conteneur, du conteneur complet au groupage, du « general cargo » au transport spécialisé, du petit colis au hors gabarit.

Par ailleurs, les centres opérationnels aériens et maritimes du Groupe sont équipés spécifiquement pour répondre à tous les besoins en transport terrestre des clients.

DÉVELOPPEMENT DANS LA LOGISTIQUE

Bolloré Logistics réalise d'importants développements dans ses activités de logistique et opère des plates-formes logistiques dotées d'équipements techniques de pointe qui offrent un large éventail de prestations : identification, étiquetage, conditionnement, préparation des commandes et redistribution. Des logiciels permettent de fournir en temps réel toutes les informations requises par les clients.

Spécialisée dans les produits cosmétiques et pharmaceutiques, la plate-forme de Singapour, par exemple, permet de centraliser les flux avant leur reconditionnement et leur redistribution dans toute l'Asie.

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

SERVICES ADAPTÉS AUX NOUVELLES NORMES DE SÉCURITÉ

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

Enfin, Bolloré Logistics a accéléré sa politique de développement durable avec la mise en place d'équipes dédiées, chargées de sélectionner des fournisseurs « propres », des entrepôts chauffés et conditionnés au gaz sans rejets de CO₂, certifiant le respect des conditions de travail dans les différents pays.

La division a également déployé des bilans carbone à l'international, pour accentuer ses efforts en matière réduction d'émission de gaz à effet de serre et de consommation énergétique. Par ailleurs, il a inauguré en 2013 un important site logistique de 42000 m² à Singapour, SDV Green Hub, garantissant une performance environnementale optimale et certifié par les plus hautes normes (Green Mark Platinum et Leed Gold). ■

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Avec 250 filiales et près de 24 000 collaborateurs dans 55 pays (dont 46 pays d'Afrique) regroupés sous la marque Bolloré Africa Logistics, le Groupe, présent depuis plus de cinquante ans en Afrique, dispose du premier réseau de manutention et de logistique. Il réalise chaque année la plus grande part de ses investissements sur ce continent, où il est un acteur clé du développement économique et social. Premier opérateur de concessions portuaires en Afrique, Bolloré Africa Logistics a poursuivi, en 2013, son développement par le gain de nouveaux terminaux, notamment au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Premier réseau de transport et de logistique en Afrique, Bolloré Africa Logistics poursuit sa stratégie de partenariat avec ce continent, dont il accompagne le développement et le désenclavement des pays de l'hinterland.

PORTS, MANUTENTION PORTUAIRE

Bolloré Africa Logistics est le leader dans les métiers de la manutention portuaire en Afrique, où il dispose de plus de 6 000 engins et remorques et d'environ 10 millions de m² de terre-pleins, d'entrepôts et de bureaux dotés de systèmes informatiques performants. Les opérations portuaires réalisées pour le compte d'armateurs se déroulent depuis la mise à quai des marchandises jusqu'à la livraison au client.

Chaque année, le Groupe investit dans l'achat de nouvelles grues, installations et infrastructures afin d'améliorer les cadences de manutention et d'offrir à ses clients armateurs une qualité de service toujours accrue. En 2013, il a notamment livré 800 mètres de quai pour le terminal de Pointe-Noire, au Congo, et 450 mètres de quai d'une profondeur d'eau de 15 mètres pour le terminal de Lomé, au Togo.

Depuis plusieurs années, Bolloré Africa Logistics participe au processus de mise en concession des ports en Afrique. Il est ainsi opérateur des terminaux à conteneurs d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, de Douala, au Cameroun, de Tema, au Ghana, de Lagos-Tin Can, au Nigeria, de Libreville-Owendo, au Gabon, de Pointe-Noire, au Congo, et de Cotonou, au Bénin. Poursuivant sa stratégie de développement dans les ports africains, Bolloré Africa Logistics a obtenu plus récemment la concession de plusieurs terminaux à conteneurs, notamment ceux de Freetown, en Sierra Leone, de Lomé, au Togo, de Conakry, en Guinée, et de Moroni, aux Comores.

En consortium avec APMT et Bouygues, il a remporté, en mars 2013, l'appel d'offres pour la gestion du second terminal à conteneurs d'Abidjan, appelé communément « TC2 », pour une durée de vingt et un ans. Il a également obtenu la concession du terminal roulier de Dakar, lui permettant de se réimplanter dans la communauté portuaire au Sénégal, avec pour objectif d'en faire le port de référence de la région. Parallèlement, Bolloré Africa Logistics a vocation à exporter son savoir-faire hors de l'Afrique, dans des pays qui rencontrent des problématiques similaires ; il a ainsi remporté, avec un partenaire local, la concession du terminal à conteneurs du port de Tuticorin, en Inde.

Avec un réseau de 250 filiales, Bolloré Africa Logistics exerce également le métier d'agent maritime dans de nombreux ports africains, de fournisseur de fret et d'organisateur d'escales pour le compte de compagnies maritimes internationales. Il poursuit par ailleurs le développement de ses ports secs, réelles plates-formes de décongestion des ports maritimes situées au départ des corridors. Il gère en

CHIFFRE D'AFFAIRES : 2 526 millions d'euros

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 209 millions d'euros

VOLUMES MANUTENTIONNÉS

Teus : 4 879 milliers

Bois en grumes et débité : 2 000 milliers de m³

Autres marchandises : 5 614 milliers de tonnes

MOYENS TECHNIQUES (manutention et transit)

Véhicules : 6 000

Bureaux/Entrepôts/Terre-pleins : 10 millions de m²

IMPLANTATIONS 46 pays/250 filiales

EFFECTIFS AU 31/12/2013 23 517 collaborateurs

Le Groupe a choisi, depuis de nombreuses années, d'être présent en Afrique et de s'y développer. Les investissements importants réalisés ces dernières années lui ont permis de renforcer son maillage panafricain et d'acquérir une taille importante dans les zones où il était historiquement moins présent, notamment en Afrique australe et en Afrique de l'Est.



particulier les ports secs de Mombasa, au Kenya, et de Dar es-Salaam, en Tanzanie, tout en renforçant ses positions dans les différents corridors du continent vers l'hinterland, dont il est le premier opérateur en Afrique. Il assure ainsi des livraisons locales et des transports transfrontaliers de Conakry à Mombasa et de Port-Soudan au Cap.

TRANSIT ET LOGISTIQUE

Bolloré Africa Logistics prend en charge pour ses clients toutes les démarches administratives et douanières en amont et en aval du transport (maritime comme aérien), à l'import comme à l'export, puis assure par route ou par rail l'acheminement des marchandises jusqu'à leur destination finale. Il dispose de nombreux entrepôts pour le stockage des produits importés et des matières premières exportées (café, cacao, coton) et peut s'appuyer sur un tissu d'agences solidement ancrées dans les pays de l'intérieur. Il se renforce actuellement dans les services aéroportuaires avec le développement d'une offre de services aériens dédiés aux opérateurs de projets sur des zones à forte prospection, comme l'Afrique du Sud ou encore le Mozambique. Bolloré Africa Logistics opère deux chemins de fer en Afrique, qui, avec le transport par la route, sont à la fois un vecteur de désenclavement des régions de l'intérieur du continent et un maillon de la chaîne de transport et de logistique. Il opère le réseau camerounais Camrail et le

chemin de fer Sitarail, qui relie la Côte d'Ivoire au Burkina Faso. Il a pour projet de participer à la future extension de cette ligne au Niger et au Bénin, créant ainsi une boucle ferroviaire Cotonou-Niamey-Ouagadougou-Abidjan.

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

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

Enfin, la division participe à l'intégration de nouveaux métiers avec l'ouverture d'agences Havas et le développement de solutions de stockage d'électricité en Afrique. ■

BOLLORÉ ÉNERGIE

Premier distributeur indépendant français de fioul domestique, Bolloré Énergie a significativement consolidé sa position, notamment par l'acquisition de LCN (Les Combustibles de Normandie) en 2011 et dont il détient désormais 100% depuis le début de l'année 2014. Sa part de marché nationale dépasse désormais 14%. Acteur important de la logistique pétrolière, Bolloré Énergie gère également la concession de l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM).

DISTRIBUTION DE PRODUITS PÉTROLIERS

Filiale du Groupe Bolloré, Bolloré Énergie est le premier distributeur indépendant français de fioul domestique et d'autres produits pétroliers auprès de 500 000 clients, particuliers et professionnels. Avec plus de 100 agences en France, Bolloré Énergie dispose d'un réseau proche de ses clients qui garantit la rapidité des interventions. La distribution dite « de détail » représente environ 1,4 million de m³ et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations.

L'activité « négoce » représente quant à elle 1,7 million de m³ et fournit les transporteurs et les revendeurs-détaillants.

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

Bolloré Énergie a également renforcé ses positions par l'acquisition, en novembre 2013, de Petroplus Marketing France (PMF), filiale du groupe suisse Petroplus spécialisée dans la commercialisation des produits raffinés à Petit-Couronne, près de Rouen. PMF détient des participations importantes dans trois dépôts (20% du dépôt GPSPC de Tours, 16% du dépôt EP de Valenciennes et 14% du dépôt de Mulhouse) et possède également 33,33% de Raffinerie du Midi (société de stockage), et 5,5% de Trapil (Société des Transports Pétroliers par Pipeline), qui exploite trois réseaux complexes d'oléoducs multiproduits.

Au début de l'année 2014, Bolloré Énergie a acquis, comme cela était prévu, les 51% supplémentaires du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie). En février 2011, Bolloré Énergie avait déjà acquis 49% de LCN, renforçant ainsi sa position dans la distribution de produits pétroliers, lui permettant de détenir aujourd'hui une part de marché nationale de plus de 14% dans la distribution de fioul domestique et de réaliser un chiffre d'affaires de près de 3,3 milliards d'euros.

LCN gère également cinq stations-service automatiques réservées aux poids lourds et distribue des produits particulièrement rentables, comme le charbon, les lubrifiants et le pétrole lampant.

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

CHIFFRE D'AFFAIRES 3 288 millions d'euros

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 13 millions d'euros

VOLUMES VENDUS
3,9 millions de m³

CAPACITÉ DE STOCKAGE EN PROPRIÉTÉ
1,6 million de m³

MOYENS PHYSIQUES
109 agences/392 camions/56 stations-service

EFFECTIFS AU 31/12/2013 1 216 collaborateurs



LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

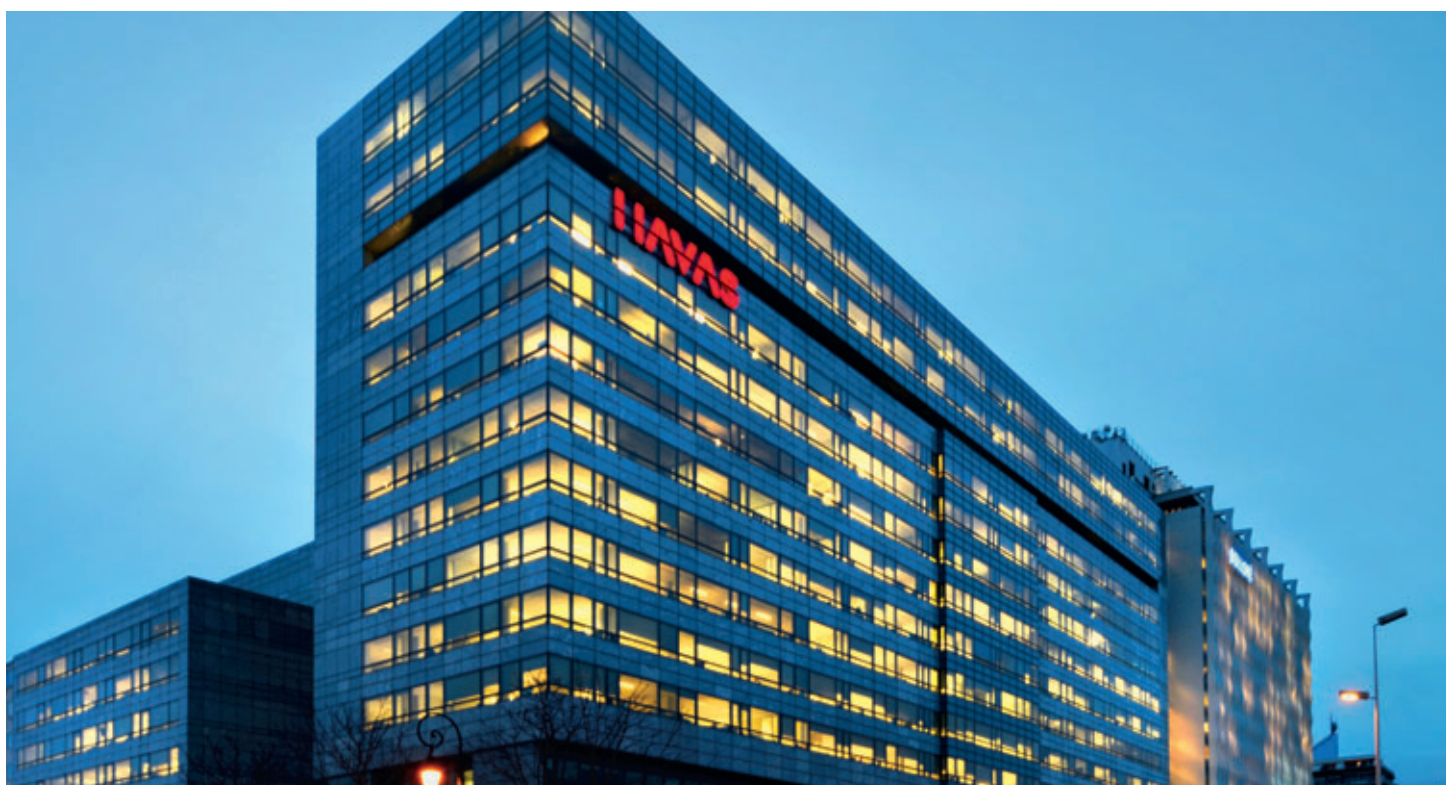
SFDM, filiale à 95% de Bolloré Énergie, exploite la concession de l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM) et les dépôts de Donges, de La Ferté, de Vatry et de Saint-Baussant, d'une capacité globale de stockage de 890 000 m³. L'oléoduc DMM traverse la France d'ouest en est sur une distance de 634 km et dispose d'une capacité de transport de 3,2 millions de m³.

Un atout de taille pour Bolloré Énergie, qui devient ainsi un acteur incontournable dans la logistique de produits pétroliers en France.

En Suisse, via la société CICA, Bolloré Énergie importe, distribue et assure le stockage de produits pétroliers à Genève, à Zurich et à Bâle, où elle possède de nombreux dépôts et deux agences. En 2013, CICA a également renforcé sa capacité de stockage avec l'acquisition de la société S+M Tank à Oberbipp et l'augmentation de sa participation dans le dépôt Tankanlage Rümlang (TAR) à 38,3%. Enfin, Bolloré Énergie détient en pleine propriété les dépôts de Caen, Belfort, Clermont-Ferrand, Mulhouse et

Strasbourg ainsi que des participations à hauteur de 20% dans les Dépôts pétroliers de Lorient (DPL), d'une capacité de stockage de 145 000 m³, et de 18% dans ceux de La Rochelle (180 000 m³). Au total, la capacité de stockage en France s'élève à environ 1 060 000 m³, à laquelle va s'ajouter celle de PMF. Bolloré Énergie en utilise 170 000 m³ pour ses propres besoins et loue le reste à des clients et à la Sagess, qui gère les stocks stratégiques français. ■

COMMUNICATION



HAVAS

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

MÉDIAS ET TÉLÉCOMS

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



HAVAS

À fin 2013, le Groupe détient 36,2% du capital d'Havas, l'un des plus grands groupes mondiaux de conseil en communication. Havas réalise un revenu annuel de près de 1,8 milliard d'euros et emploie plus de 15 000 personnes. Il est présent dans plus de 100 pays à travers le monde.

Créé en 1835 par Charles Havas, le groupe éponyme est l'un des leaders mondiaux du secteur de la communication. Groupe multiculturel, Havas est présent partout dans le monde au travers de ses agences et accords d'affiliation. Il offre une large gamme de services de conseil en communication, comprenant notamment la publicité créative, l'achat média, le digital, le marketing direct, la communication d'entreprise, la promotion des ventes, la conception, les ressources humaines, le marketing sportif, la communication interactive multimédia et les relations publiques. Havas dispose d'un effectif de plus de 15 000 collaborateurs.

Basé à Paris, Havas développe ses activités autour de ses deux principales divisions, Havas Creative Group et Havas Media Group. En favorisant les synergies et en étant le groupe le plus intégré du secteur, le Groupe Havas est capable d'apporter un service sur mesure et unique à ses clients.

À Paris, New York et dans une dizaine d'autres endroits à travers le monde, Havas a regroupé la plus grande partie des équipes créatives et médias dans un même immeuble. Ce mouvement permet de réunir toutes les expertises de la communication pour constituer une offre totalement intégrée sans équivalent sur le marché européen.

HAVAS CREATIVE GROUP

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

Havas Worldwide, la plus grande structure du Groupe Havas, est un réseau global de communication marketing intégré qui compte 11 000 collaborateurs, 316 bureaux dans 120 villes et 75 pays.

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

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

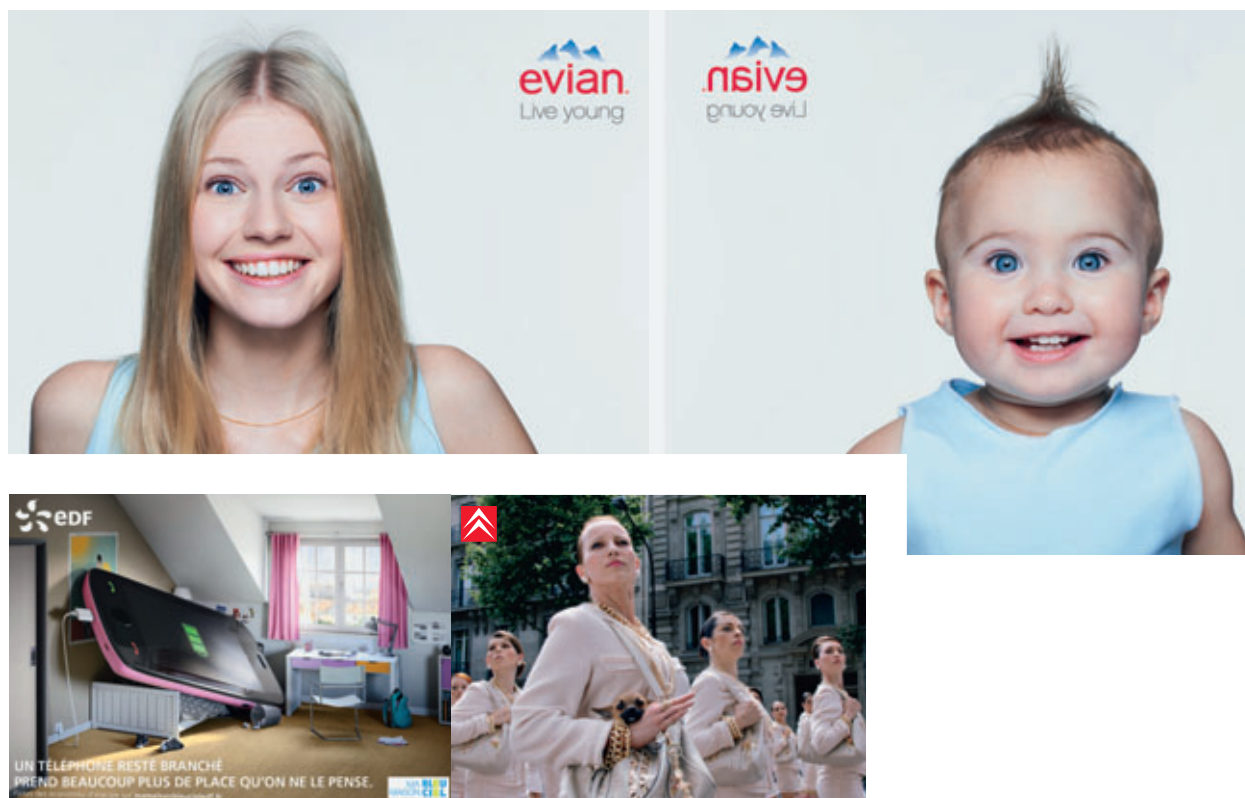
Arnold Worldwide est un microréseau international, basé à Boston, de la division Havas Creative Group. Ses agences installées sur les marchés clés dans le monde proposent

CHIFFRE D'AFFAIRES 1772 millions d'euros

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 70 millions d'euros

IMPLANTATIONS 100 pays/408 filiales

EFFECTIFS AU 31/12/2013 15 414 collaborateurs



des stratégies marketing qui couvrent tous les canaux de communication : publicité, digital, médias sociaux, conception d'applications, promotion, événementiel, contenu de marque, gestion de relation client...

Arnold Worldwide dispose d'un portefeuille clients de premier ordre : Brown-Forman, Carnival Cruise Lines, Fidelity Investments, The Hershey Company, New Balance, Ocean Spray, Progressive, CVS Pharmacy, Titleist...

HAVAS MEDIA GROUP

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

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

Cette structure offre aux clients un service unique, rapide et souple, exécuté par une équipe de stratèges et d'experts

médias qui excellent en matière de digital, de production de contenu et de marketing expérientiel. L'intégration du digital au cœur de toutes les activités commerciales d'Havas Media Group transforme un simple réseau de marque en un ensemble plus intégré basé sur la collaboration.

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

En 2013, l'offre d'Havas Media Group a séduit de nombreux nouveaux clients de dimension internationale. ■

MÉDIAS ET TÉLÉCOMS

Après la cession des chaînes de télévision numérique terrestre à Canal+, intervenue en 2012, le Groupe est aujourd'hui présent dans la presse gratuite, le digital, les études et la logistique pour le cinéma et la télévision, les télécoms et détient une participation de 5% dans Vivendi.

VIVENDI

Le Groupe détient une participation de 5% dans Vivendi, suite à la cession de ses chaînes de la télévision numérique terrestre (TNT), Direct 8 et Direct Star, contre 1,7% de Vivendi et des achats complémentaires sur le marché. Cette participation, qui représente une valeur de 1,2 milliard d'euros à fin 2013, s'inscrit dans la stratégie du Groupe Bolloré d'être un important acteur du secteur des médias.

DIRECT MATIN

Le quotidien gratuit *Direct Matin* a été lancé en février 2007, en partenariat avec la presse quotidienne régionale du réseau Ville Plus. Il compte aujourd'hui 2,6 millions de lecteurs par numéro et est distribué à 900 000 exemplaires chaque jour en incluant ses éditions régionales (Marseille, Lyon, Bordeaux), qui sont diffusées sous la marque unique Direct Matin.

Cette offre propose toute l'actualité en temps réel et un décryptage approfondi de l'information.

La version digitale Directmatin.fr, qui avait été lancée en 2012, a atteint en fin d'année 2013 une audience mensuelle de 615 000 visiteurs uniques pour plus de 2,5 millions de pages vues (source : eStat).

En 2013, un supplément Direct Tennis a été lancé et une nouvelle rubrique a été ajoutée grâce à un partenariat avec Slate.fr.

DIRECT MATIN

DIFFUSION NATIONALE ET RÉSEAU VILLE PLUS

900 000 exemplaires⁽¹⁾ par jour
Diffusion Île-de-France 532 211 exemplaires⁽¹⁾ en moyenne

EFFECTIFS PRESSE ET MÉDIAS AU 31/12/2013 304 collaborateurs

ÉTUDES, TÉLÉCOMS

REVENUS PAR ACTIVITÉS

CSA : 21 millions d'euros
Harris Interactive : 140 millions de dollars
Euro Media Group : 301 millions d'euros

TÉLÉCOMS

Bolloré Telecom : 22 licences WiMax en France
Wifirst : 218 000 chambres installées

EFFECTIFS

BOLLORÉ TELECOM/POLYCONSEIL AU 31/12/2013 137 collaborateurs

(1) Source : OJD.

LOGISTIQUE AUDIOVISUELLE ET CINÉMA

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



ÉTUDES

Le Groupe détient l'institut généraliste d'études et de sondages CSA. Celui-ci réalise pour ses clients des études spécifiques sur mesure et figure parmi les trois premiers instituts français généralistes. Début 2014, le Groupe a apporté à l'offre publique d'achat lancée par Nielsen sa participation de près de 14% du capital de Harris Interactive, société américaine d'études et de sondages spécialisée dans les études par Internet, pour un montant de 12 millions d'euros générant une plus-value consolidée de 10 millions d'euros.

TÉLÉCOMS

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

À la suite d'un accord avec l'Arcep, l'obligation de déploiement du réseau Bolloré Telecom a été reportée et s'étend désormais de 2015 à 2017.

Par ailleurs, sa filiale Wifirst commercialise un service d'Internet sans fil haut débit au sein des résidences universitaires. Elle équipe environ 218 000 chambres. Wifirst étudie actuellement des projets de diversification de son offre allant au-delà des résidences universitaires. Il a ainsi étendu, en 2013, ses services dans des campings et dispose déjà de 8 000 emplacements.

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

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS



BLUE SOLUTIONS

Conception et production de batteries électriques de haute performance basée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®).

BLUE APPLICATIONS (DONT IER)

Fort de sa technologie de batteries LMP®, le Groupe se développe dans les applications mobiles (bus, voitures électriques, Autolib', auto-partage...) et stationnaires de la batterie électrique (Bluehouse, « Blue Zone », smart grid).

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

FILMS PLASTIQUES

Premier producteur mondial de films pour condensateurs et troisième producteur mondial de films thermorétractables pour emballages.

(Sources internes.)



BLUE SOLUTIONS, FILMS PLASTIQUES

À partir de sa position de leader mondial des films plastiques pour condensateurs et après vingt années de recherche et d'investissements importants, le Groupe Bolloré a mis au point une batterie électrique Lithium Métal Polymère (LMP®) de haute performance, ouvrant des perspectives intéressantes en matière de mobilité électrique et de solutions stationnaires.

Batteries

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

Cette batterie, fondée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), est le fruit de vingt années de recherche. Le Groupe poursuit l'augmentation de la capacité des deux sites de production industrielle de batteries LMP®, développées par Blue Solutions en Bretagne, à Ergué-Gabéric, sur le site historique du Groupe, et à Boucherville, près de Montréal, au Canada. Blue Solutions a une capacité de production annuelle de 300 MWh équivalant à 10 000 batteries de 30 kWh. La construction en cours d'une nouvelle usine en Bretagne, contiguë à la première et dotée d'une plus grande capacité, ainsi que l'extension de celle au Canada permettront d'atteindre une capacité de production d'environ 1 GWh, soit l'équivalent de 32 500 batteries à horizon 2019-2020.

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

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

Ces batteries permettront, connectées au réseau, de stocker l'énergie électrique lorsque son coût est bas pour l'utiliser lorsqu'il est élevé, ainsi que de se prémunir contre les risques de coupures de courant ou encore de fournir une solution aux pics d'utilisation du réseau électrique. Elles sont également adaptées aux applications professionnelles chaque fois qu'il existe une exigence de sécurisation de l'alimentation électrique (installations hospitalières, relais de télécommunication...).

Hors réseau, les batteries LMP® permettront de stocker de l'énergie électrique d'origine renouvelable (panneaux photovoltaïques, éoliennes ou hydroliennes) afin d'assurer la fourniture d'électricité pour des applications stationnaires ou embarquées. Les capacités installées pourront aller de quelques kilowattheures pour des particuliers à 1 MWh ou plus pour les champs d'éoliennes ou les fermes solaires lorsque celles-ci ne fournissent pas ou trop peu

BATTERIES, SUPERCAPACITÉS

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 2013 (incluant les véhicules électriques) 101 millions d'euros dont 59 millions d'euros de R&D

BATTERIES

2 usines, en Bretagne et au Canada : 48 milliers de m²
Capacité de production : 10 000 pacs éq. 30 kWh par an

SUPERCAPACITÉS

Usine en Bretagne : 2 100 m²
Capacité : 1 million de composants par an

EFFECTIFS AU 31/12/2013 328 collaborateurs

FILMS PLASTIQUES

CHIFFRE D'AFFAIRES 84 millions d'euros dont 80% à l'export

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS 9 millions d'euros

PRODUCTION VENDUE 16 milliers de tonnes

EFFECTIFS AU 31/12/2013 482 collaborateurs

BLUE SOLUTIONS

L'année 2013 a été marquée par l'introduction en Bourse de 10% du capital de Blue Solutions le 30 octobre. Le jour même, le titre faisait un bond de presque 45% par rapport au prix d'introduction. La demande a été 15 fois supérieure à l'offre et la capitalisation boursière de la société a atteint 554 millions d'euros au 31 décembre 2013.



d'électricité, assurant ainsi la permanence de la fourniture d'électricité de grandes entreprises ou de zones urbaines.

Supercapacités

Le Groupe a développé un autre type de composants de stockage d'électricité dénommés « supercapacités », qui se caractérisent par une densité de puissance très élevée et d'énergie faible, un temps de charge et de décharge très court, et la faculté de cycliser plusieurs millions de fois sans dégradation.

Ces modules sont utilisés dans l'automobile pour récupérer l'énergie de freinage et assurer de manière simple et fiable des fonctions d'hybridation stop & start (arrêt du moteur à l'immobilisation du véhicule et redémarrage), mais peuvent aussi assurer une assistance à l'accélération. Les développements en cours se concentrent également sur les applications de transport en commun, et notamment les tramways, qui, équipés de supercapacités, peuvent franchir plusieurs centaines de mètres sans caténaire. Le Groupe va également faire entrer en service une navette maritime à Lorient, qui, en se rechargeant à chaque traversée, offrira une solution de transport 100% électrique avec une autonomie illimitée. Ce même principe est à l'étude pour de nombreuses autres applications.

FILMS PLASTIQUES

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

Il a par ailleurs développé une gamme de films d'emballage thermorétractables ultrafins et résistants, assurant une protection efficace et esthétique des produits emballés pour les marchés de l'industrie et de l'alimentaire. L'usine de Pen-Carn, en Bretagne, qui utilise les plus hauts standards de certification pour la qualité, la sécurité et l'hygiène, permet au Groupe de figurer parmi les trois premiers fabricants mondiaux de films pour emballages. Grâce à de nouveaux produits haut de gamme et à une gamme de films barrières destinés aux applications d'emballage des produits alimentaires, cette activité poursuit son développement commercial à l'international. ■

VÉHICULES ÉLECTRIQUES, SOLUTIONS

Le Groupe produit et commercialise des solutions de stockage d'électricité tant pour la mobilité que pour le stationnaire, allant de la production de véhicules électriques et la création de systèmes d'auto-partage à des solutions complètes pour produire, stocker et distribuer une électricité décentralisée, propre et gratuite, via l'énergie solaire en Afrique (« Blue Zone »). IER, leader dans ses métiers traditionnels, est devenu un acteur majeur dans la commercialisation de solutions d'auto-partage, de recharge intelligente et communicante.

VÉHICULES ÉLECTRIQUES

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

AUTOLIB' 2 010 voitures Bluecar® en circulation / 4 400 bornes de charge dans 857 stations

BLUEBUS 22 places / Autonomie : 120 km

EFFECTIFS AU 31/12/2013 493 collaborateurs

IER

CHIFFRE D'AFFAIRES 132 millions d'euros dont 60 % à l'export

R&D 8 millions d'euros

IMPLANTATIONS 2 centres de recherche et d'études / 6 centres de production en France, en Belgique, au Canada et en Chine / 8 centres de services et maintenance

EFFECTIFS AU 31/12/2013 659 collaborateurs

Blue Solutions dispose d'options d'achats exerçables de 2016 à 2018 sur les différentes entités composant le périmètre de Blue Applications : Bluecar®/Bluecarsharing/Autolib', Bluebus, Bluetram, Blueboat, Bluestorage, IER, Polyconseil.

BLUECAR®, BLUECARSHARING, AUTOLIB'

Le Groupe produit un véhicule 100 % électrique d'une autonomie de 250 km, la Bluecar®. Première voiture grand public conçue dès l'origine pour la propulsion électrique, la Bluecar® a été le véhicule électrique le plus immatriculé en France en 2012 avec 1536 véhicules et 30 % de part de marché. En 2013, Bluecar® a immatriculé 658 véhicules destinés à des systèmes d'auto-partage, des entreprises et des particuliers.

Lancé le 5 décembre 2011, le service Autolib', opéré par le Groupe Bolloré dans le cadre d'une délégation de service

public, a connu un développement extrêmement rapide. Ce service unique au monde, de par son ampleur et sa simplicité d'utilisation, permet de louer une voiture électrique dans l'une des stations installées à Paris et dans les 46 communes avoisinantes, et de la restituer dans n'importe quelle autre station, sur le lieu de sa destination. Lancé avec 250 voitures et 250 stations, le service s'est rapidement déployé pour atteindre 4 400 bornes de charges réparties sur 857 stations et 2 010 voitures fin 2013. Le service est aujourd'hui plébiscité par les habitants d'Île-de-France et les visiteurs de passage avec, à fin 2013, plus de 40 600 abonnés premium, et 4,8 millions d'utilisations depuis l'ouverture du service. En outre, le service Autolib' contribue à l'amélioration du cadre de vie des habitants de la région parisienne en diminuant la pollution atmosphérique et sonore, et en fluidifiant la circulation.

À la suite de ce succès, Bluecarsharing a lancé des services d'auto-partage similaires, Bluely à Lyon-Villeurbanne le 10 octobre 2013 (avec 130 véhicules, 51 stations et 252 bornes) et Bluecub à Bordeaux, fin novembre 2013 (avec 90 véhicules, 40 stations et 197 bornes). Le Groupe Bolloré a également été choisi pour développer un système d'auto-partage à Indianapolis (États-Unis), qui démarrera en mai 2014, et pour la gestion du réseau de 1400 bornes de charge à Londres, auquel 1500 nouvelles bornes seront ajoutées d'ici à début 2015. Un service d'auto-partage de véhicules électriques y sera également déployé.

AUTRES APPLICATIONS MOBILES

Par ailleurs, le Groupe poursuit la commercialisation du Bluebus, bus électrique de 22 places doté d'une autonomie de 120 km, et le développement de nouveaux projets comme le Blueboat, navette maritime électrique et bateau dépollueur, ou encore comme le Bluetram, tramway alimenté par des supercapacités rechargées à chaque station et ne nécessitant ni rails ni caténaires. Le Groupe a annoncé, pour ce dernier projet, la construction d'une usine de production en Bretagne pour début 2015, représentant un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de production de 50 Bluetram par an.

APPLICATIONS STATIONNAIRES

Bluestorage développe une gamme de solutions de stockage d'électricité allant de quelques kWh pour les particuliers, pour pallier les pannes électriques et améliorer la gestion de leur consommation, à plusieurs mégawattheures d'énergie stockée pour des fermes solaires et éoliennes. Le Groupe a développé un concept innovant et écologique pour le continent africain, dénommé « Blue Zone », qui permet d'installer des espaces de vie autonomes équipés de batteries alimentées par l'énergie solaire comprenant dispensaires, écoles, cinémas, terrain de sport, ateliers, production d'eau



potable... Des « Blue Zone » seront prochainement installées au Niger, au Bénin, au Togo, ainsi qu'en Guinée. Par ailleurs, Bluestorage a développé un concept de transports en communs 100% verts reposant sur des panneaux solaires déployés par Bluesun, société détenue en partenariat avec le Groupe Total, des batteries LMP® stationnaires et des Bluebus. Ce concept est déjà déployé et opéré sur le campus de Cocody, à Abidjan, en Côte d'Ivoire, à Yaoundé, au Cameroun, et sur le site des temples d'Angkor, au Cambodge. Enfin, Bluestorage a créé une filiale, BlueElec, dont l'objectif est de développer et d'opérer des solutions de stockage d'énergie permettant de valoriser les capacités d'effacement de consommation. Les principaux marchés visés par BlueElec sont le marché de l'effacement industriel et celui de l'effacement diffus.

IER

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

Stockage d'électricité

Grâce à son expertise dans le domaine des bornes et des développements réalisés dans les solutions d'identification automatique, IER est devenu un acteur majeur des nouvelles solutions de mobilité pour le transport et tout particulièrement pour l'auto-partage électrique. Dans le cadre du service Autolib', IER a fourni plus de 5 000 bornes de charge contrôlées et maintenues à distance, des bornes d'abonnement fonctionnant en visioconférence et une informatique embarquée permettant à tout moment de vérifier l'état et la position en temps réel des véhicules.

Bornes en libre-service

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

Identification automatique

IER conçoit, développe et intègre un ensemble de solutions d'identification, de traçabilité et de mobilité à l'usage des opérateurs de la logistique, de l'industrie et de la grande distribution. Maîtrisant l'ensemble des technologies et tout particulièrement la RFID, IER est devenu une référence en matière d'intégration et de service. Ainsi, en proposant des solutions permettant l'utilisation et le contrôle des batteries et des systèmes de recharge, IER s'inscrit pleinement dans la démarche du Groupe Bolloré de développer le stockage d'électricité.

Sécurité et contrôle d'accès

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

AUTRES ACTIFS



PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS

Un portefeuille de 2 milliards d'euros investi dans Vivendi, Vallourec, Groupe Socfin, Mediobanca, Generali...

ACTIFS AGRICOLES

Actionnaire important de Socfin, l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde avec 155 000 hectares. Propriétaire d'une plantation au Cameroun, de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.



PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS ET PLANTATIONS

Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations de plus de 2 milliards d'euros. Il détient des participations importantes dans le secteur de la publicité et des médias (Vivendi) ainsi que dans Vallourec, Mediobanca, Generali et le Groupe Socfin. Par ailleurs, il possède également divers actifs agricoles.

PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Vivendi : 5,0 %
Vallourec : 1,7 %
Socfin : 38,7 %
Socfinasia : 21,8 %
Mediobanca : 6,0 %
Gaumont : 9,6 %
Bigben Interactive : 21,2 %
Harris Interactive : 13,8 %

EN HECTARES

SAFA Cameroun : 9 770
Socfin : 155 000
Fermes américaines : 3 000
Domaines viticoles : 246 dont 116 de droits viticoles

BOUTEILLES PRODUITES 550 000

EFFECTIFS DOMAINES VITICOLES AU 31/12/2013 33 collaborateurs

PARTICIPATIONS

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 2 035 millions d'euros au 31 décembre 2013, hors participation d'Havas (886 millions d'euros), désormais comptabilisée en intégration globale. En 2013, le Groupe a apporté le solde de sa participation (6,4 %) à l'offre lancée par Dentsu pour un montant de 212 millions d'euros, réalisant une plus-value de 109 millions d'euros. Au total, avec les titres cédés en 2012, la cession des 26,4 % détenus par le Groupe Bolloré aura représenté 918 millions d'euros et une plus-value consolidée de 496 millions d'euros.

À la suite de la cession des chaînes Direct 8 et Direct Star contre 1,7 % du capital de Vivendi et d'achats complémentaires de titres sur le marché, le Groupe détient désormais 5,0 % de Vivendi. La valeur boursière de cette participation s'élevait à 1221 millions d'euros au 31 décembre 2013⁽¹⁾.

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca⁽²⁾ (6,0 %), Generali (0,1%) et Premafin (0,9%)⁽³⁾, s'élève à 365 millions d'euros au 31 décembre 2013. La principale participation est Mediobanca, où le Groupe fédère les investisseurs internationaux, qui disposent de quatre représentants au Conseil d'administration. Le Groupe Bolloré est désormais autorisé à monter à 8 % du capital.

Le Groupe est également actionnaire de Vallourec à hauteur de 1,7 % représentant une valeur de 83 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le Groupe détient 21,2 % dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo, et près de 10 % dans Gaumont.

Enfin, la participation de 14 % de Harris Interactive, leader des études par Internet, a été apportée à l'offre publique d'achat lancée par Nielsen en février 2014 pour 12 millions d'euros, générant en 2014 une plus-value consolidée estimée à 10 millions d'euros.

ACTIFS AGRICOLES

Au travers de ses participations, de 38,7 % dans Socfin et de 21,8 % dans sa filiale Socfinasia, dont la valeur boursière s'établit à 309 millions d'euros au 31 décembre 2013, Bolloré est un actionnaire important du Groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère près de 155 000 hectares de plantations.

En Asie, Socfin est présent en Indonésie au travers de Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, et s'est récemment implanté au Cambodge, où il a entrepris la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas (4 100 hectares plantés à fin 2013).



En Afrique, il possède également de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm gère près de 35 000 hectares de palmiers à huile, ou encore la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) exploite 23 000 hectares d'hévéas. Il est également présent au Nigeria et au Liberia. Par ailleurs, le Groupe Socfin a entrepris la replantation de 6 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo et la création d'une nouvelle plantation de 12 000 hectares de palmiers en Sierra Leone (replantation de 6 800 hectares à fin 2013).

Le Groupe Bolloré est aussi directement présent dans le secteur des plantations au travers de sa filiale SAFA Cameroun, qui exploite une plantation de près de 9 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas. Cette société a été classée en activité abandonnée en raison d'un projet de cession au Groupe Socfin. Le Groupe possède également trois fermes aux États-Unis représentant près de 3 000 hectares, dont 600 hectares de plantations de pins. Les principales

cultures irriguées, composées de coton, d'arachide et de maïs, sont exploitées directement par le Groupe depuis début 2013. Enfin, le Groupe est aussi propriétaire et exploitant de plusieurs 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 246 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 550 milliers de bouteilles par an. ■

(1) Prenant en compte l'impact du financement sur titre Vivendi.
 (2) Mis en équivalence.
 (3) Non inclus 0,5% détenus par Financière de l'Odé.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



Présent sur tous les continents,
le Groupe Bolloré y exerce des activités
très diversifiées. Il est devenu un acteur
majeur dans la création de produits
de haute technologie, reflète du renforcement
des exigences environnementales.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La politique du Groupe Bolloré en matière de responsabilité sociale d'entreprise repose sur quatre axes principaux qui en constituent le socle commun : partager des valeurs communes ; développer et révéler les talents ; produire et innover durablement ; agir pour le développement local.

PARTAGER DES VALEURS COMMUNES

Les engagements éthiques du Groupe, préalable indispensable à une bonne gouvernance, témoignent de sa volonté de préserver et développer les relations de confiance nécessaires à la pérennité de ses activités.

Cette démarche éthique mise en œuvre par le Groupe suppose qu'au développement économique soit toujours associé un comportement irréprochable. Elle fait partie intégrante d'une culture d'entreprise basée sur le sens des responsabilités sociales, sociétales et environnementales.

Afin d'assurer le respect de ces engagements par tous, le Groupe s'appuie sur un dispositif éthique efficace et cohérent, composé :

- d'un Comité Éthique qui définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe ;
- d'un Directeur de l'Éthique Groupe qui assure un rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale et

qui anime et coordonne le réseau des Responsables de l'Éthique et de la conformité « Division » ;

- d'un réseau de Responsables de l'Éthique et de la conformité « Division », dont la principale mission est de veiller au respect des principes et règles figurant dans les codes de conduite et à en assurer la mise en œuvre au sein des sociétés qui leur sont rattachées ;

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

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



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

Vincent Bolloré

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

DÉVELOPPER ET RÉVÉLER LES TALENTS

La performance économique du Groupe Bolloré repose sur l'engagement des femmes et des hommes qui y concourent.

Sa politique sociale se traduit par conséquent par cinq engagements d'importance :

- assurer et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs;
- anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux;
- accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité au sein du Groupe;
- intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel;
- favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs.

Confronté à différents défis tels que la volatilité du marché du travail, l'évolution des attentes des collaborateurs et la raréfaction de certaines compétences techniques, le Groupe s'attache à intervenir comme acteur économique et social.

Cela se traduit notamment par :

- une politique santé et prévoyance qui veille à offrir à ses collaborateurs des garanties efficaces;
- une politique formation conciliant besoins opérationnels et évolution stratégique future de nos activités;

- l'accompagnement de nos managers dans le développement de leurs aptitudes managériales;
- le renfort des expertises indispensables au développement pérenne de nos activités;
- le respect de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle indispensable au développement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

PRODUIRE ET INNOVER DURABLEMENT

La politique environnementale du Groupe Bolloré s'organise autour de trois grands engagements forts :

INTÉGRER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DU GROUPE

Le Groupe Bolloré attache une grande importance à la réduction de l'impact environnemental de ses activités. L'ensemble des activités logistiques « transport et pétrolière » ont intégré depuis de nombreuses années une politique environnementale ambitieuse. L'activité Blue Solutions répond quant à elle à deux défis environnementaux : le développement de transports propres et la maîtrise des énergies.

PRÉVENIR ET RÉDUIRE L'IMPACT DE SES ACTIVITÉS

Exercer ses métiers de façon responsable exige avant tout de maîtriser les risques qui y sont attachés.

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

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

Les risques identifiés ont été validés et évalués en termes d'impact, de fréquence et de niveau de maîtrise par les Comités de direction de chaque division. Ainsi, 139 risques ont été retenus, dont 50 sont considérés comme prioritaires et ont fait l'objet de plans d'actions au sein des divisions.

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

INNOVER POUR ANTICIPER LES NOUVELLES EXIGENCES ENVIRONNEMENTALES

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

L'innovation a toujours été une composante essentielle de la culture du Groupe. Depuis plus de vingt ans, il a investi dans un programme de recherche et de développement sur le stockage d'énergie électrique. Grâce à ce programme, deux technologies innovantes de stockage d'énergie ont été développées : la batterie LMP® et les supercapacités.

Le Groupe oriente ainsi ses recherches afin de mettre au point des services capables de répondre notamment aux préoccupations environnementales.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

La politique sociétale du Groupe Bolloré s'organise autour de trois engagements :

- instaurer des relations d'écoute, de dialogue et de collaboration avec les parties prenantes;
- renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe;
- promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs.

Sur ce dernier point relatif à l'engagement des collaborateurs, Earthtalent et la Fondation de la 2^e Chance sont les deux actions solidaires déployées à l'échelle du Groupe.

FONDATION DE LA 2^E CHANCE

LUTTER CONTRE L'EXCLUSION EN FAISANT RECULER L'ASSISTANAT

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

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

En complément d'aides sollicitées par ailleurs, elle leur offre un soutien humain et financier (jusqu'à 8 000 euros pour les projets de création/reprise 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.

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

L'organisation de la Fondation est décentralisée :

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

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

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



LES CHIFFRES DE LA FONDATION

EN 2013, près de 500 coups de pouce ont été financés

NOMBRE DE BÉNÉVOLES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE : 1000 instructeurs et parrains actifs.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

EARTHTALENT BY BOLLORÉ – HUMAN PEOPLE FOR HUMAN PROJECT

Créé ex nihilo au sein du Groupe par les collaborateurs en 2008, Earthtalent by Bolloré s'est construit en résonance avec les valeurs de courage, de respect de l'autre, d'innovation et de volonté d'entreprendre du Groupe.

VALORISATION DES TALENTS DE L'ENTREPRISE

Notre ambition est de soutenir le développement local par la recherche et la valorisation de l'engagement des individus. Earthtalent by Bolloré révèle les talents de l'entreprise et soutient les projets locaux, créés et développés par les collaborateurs. Sa force est issue du volontariat grandissant de près d'un millier de collaborateurs fédérés autour d'un média social international, fabuleux système de partage des idées, des compétences, des savoirs et des besoins.



IMPLICATION TERRITORIALE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIONS SOLIDAIRES LOCALES

Aujourd'hui, Earthtalent by Bolloré rassemble des collaborateurs issus de 47 pays dans lesquels le Groupe Bolloré est implanté. 18 ambassadeurs sont chargés d'animer la communauté de collaborateurs locaux, ils détectent les potentialités et participent aux actions locales.

À ce jour, 21 projets ont été soutenus dans 8 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Nous comptons 4 300 bénéficiaires directs et indirects et 137 emplois créés au sein des structures qui portent les projets.

Tous les projets s'inscrivent dans la logique de contribution aux Objectifs du Millénaire pour le Développement de l'ONU.

Depuis ses débuts, le programme Earthtalent se positionne en faveur de l'autonomisation des femmes. L'hétérogénéité des projets permet d'agir sur d'autres enjeux :

- 100 % des projets agissent en faveur de l'autonomisation des femmes (OMD n° 3) ;
- 80 % des projets contribuent à la réduction de l'extrême pauvreté (OMD n° 1) ;
- 45 % des projets contribuent à combattre des maladies telles que le VIH et le paludisme (OMD n° 6) ;
- 25 % des projets contribuent à la préservation de l'environnement (OMD n° 7) ;
- 20 % des projets contribuent à assurer une éducation primaire pour tous (OMD n° 2).



CRÉDITS PHOTO

Photothèque Bolloré, Bolloré Logistics, Bolloré Africa Logistics, Bolloré Énergie, Blue Solutions, Bolloré division Films plastiques, IER, Euro Media Group, Pascal Anziani, Éric Robert, Comstock-Getty Images, Fotolia, Johnny Millar, X.

Campagnes publicitaires : Canal+ *L'Ours* et Evian *Baby & me*/BETC, EDF *Les économies d'énergie*/Havas Worldwide Paris, Citroën - DS3 *Le défilé*/Les Gaulois.

SOMMAIRE

1. Personnes responsables	48
2. Noms des contrôleurs légaux	48
3. Informations financières sélectionnées	49
4. Facteurs de risque	50
Analyse des risques, risques spécifiques aux activités, risques juridiques, assurances	
5. Informations concernant l'émetteur	55
Histoire et évolution de la société	55
Investissements (financiers, industriels, en cours et engagements fermes d'investissement)	58
6. Aperçu des activités	60
7. Organigramme : actionariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	66
Description, principales filiales	
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	67
Immobilisations corporelles	
9. Examen de la situation financière et du résultat	68
10. Trésorerie et capitaux	69
11. Recherche et développement, brevets et licences	70
12. Informations sur les tendances	71
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	72
14. Organes d'administration et Direction générale	72
Information sur les organes d'administration et de direction	
15. Rémunération et avantages des mandataires sociaux	88
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	93
Mandats des administrateurs, Comité d'audit, régime de gouvernement d'entreprise et organisation des travaux du Conseil.	
17. Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré	95
18. Principaux actionnaires	122
Renseignements concernant l'actionariat et les droits de vote au 31 décembre 2013, contrôle de l'émetteur et accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
19. Opérations avec les apparentés	123

SOMMAIRE

20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	123
Informations incluses par référence	123
Informations financières pro forma	123
États financiers consolidés au 31 décembre 2013	125
Comptes annuels au 31 décembre 2013	205
Politique de distribution des dividendes	224
21. Informations complémentaires	227
Informations relatives au capital, actes constitutifs et statuts	
22. Contrats importants	233
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	233
24. Documents accessibles au public	233
25. Informations sur les participations	233
Annexes	235
Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	236
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	237
Table de concordance	238
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	240
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	248
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	249
Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014	252
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire	252
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014	254
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	256
Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	257
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire	257
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	258

1. PERSONNES RESPONSABLES

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Vincent Bolloré, Président-directeur général.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

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

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, contenu dans le présent document de référence comme précisé en annexe page 236, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant aux pages 204 et 223 pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 et en inclusion par référence, pour les exercices clos au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

Le rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2013, figurant en page 204 du présent document de référence, contient une observation sur l'attention à porter sur la note 3 – comparabilité des comptes de l'annexe aux états financiers, qui expose l'incidence de l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats » ainsi que la modification de la présentation du compte de résultat consécutive à l'application de ces normes.

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

Le 30 avril 2014
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 et 5 juin 2008.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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

Représenté par 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

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

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2008.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾ retraité	2012 publié	2011
Chiffre d'affaires	10 848	10 109	10 186	8 491
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19	73	-	-
Résultat opérationnel	606	465	407	292
Résultat financier	30	525	523	146
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	21	(10)	-	-
Part dans le résultat net des entreprises associées	-	-	53	51
Impôts	(211)	(176)	(179)	(111)
Résultat net des activités abandonnées	5	8		
RÉSULTAT NET GLOBAL	450	813	804	378
Dont part du Groupe	270	669	669	321

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

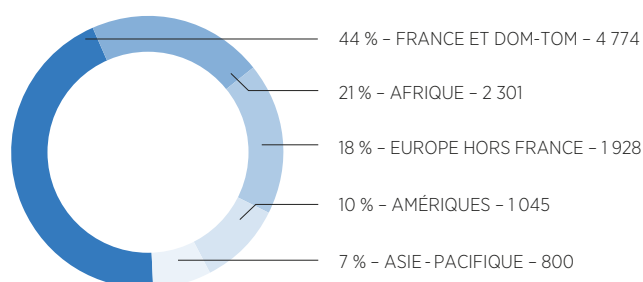
(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾	2012 publié	2011
Transport et logistique ⁽²⁾	541	496	490	414
Logistique pétrolière	39	39	39	28
Communication (Havas, médias, télécoms)	194	118	57	(45)
Stockage d'électricité et solutions	(126)	(168)	(168)	(100)
Autres (actifs agricoles, holdings)	(43)	(21)	(11)	(5)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	606	465	407	292

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

(2) Avant redevances de marques.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

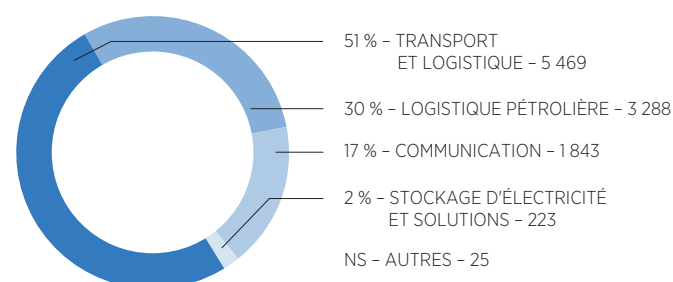
(en millions d'euros)



TOTAL : 10 848

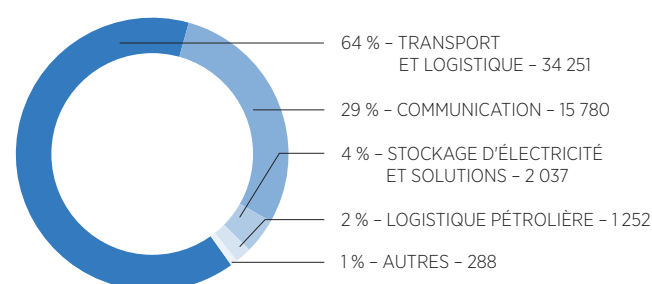
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)



TOTAL : 10 848

RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013 PAR ACTIVITÉ



TOTAL : 53 608

BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾	31/12/2012 publié	31/12/2011
Capitaux propres	9 316	7 265	7 260	4 113
Capitaux propres, part du Groupe	7 749	5 868	5 874	3 796
Endettement net	1 795	1 900	1 915	1 884
Valeur boursière du portefeuille de titres cotés ⁽⁴⁾	2 035 ⁽³⁾	2 061 ⁽²⁾	2 061 ⁽²⁾	1 859

(1) La présentation des états financiers tient compte, pour 2012 et 2013 des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au Groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

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

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

(4) Hors titre du Groupe (voir page 62).

4. FACTEURS DE RISQUE

4.1. ANALYSE DES RISQUES

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

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

PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Seuls certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble :

Risque sur les actions cotées

Le Groupe Bolloré, qui détient un portefeuille de titres évalué à 5 853,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 (voir note 9 - Autres actifs financiers des notes annexes aux comptes consolidés (20.3.) page 155), est exposé à la variation des cours de Bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 1 - B - Principes comptables et méthodes d'évaluation des notes annexes aux comptes consolidés (20.3.)).

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

Au 31 décembre 2013, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 4 034 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2013, une variation de 1% des cours de Bourse entraînerait un impact de 49,9 millions d'euros après couverture sur les actifs disponibles à la vente et de 49,5 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 21,3 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Certains titres non cotés, et notamment les titres détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe (voir « Actionariat détaillé », page 66 du document de référence), dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et Financière de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 9 - Actifs disponibles à la vente des notes annexes aux comptes consolidés [20.3.]). Au 31 décembre 2013, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 366,3 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 2013, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 628 millions d'euros (dont 513 millions d'euros Groupe Havas). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe (voir note 10.4. - Caractéristiques des financements).

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2013 inclut 186 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont Groupe Havas : 50 millions) dans le cadre d'un programme de 800 millions d'euros au maximum (dont Groupe Havas : 300 millions) et 184,6 millions de mobilisations de créances.

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

Année 2014	17 %
Année 2015	19 %
Année 2016	27 %
Année 2017	24 %
Année 2018	7 %
Au-delà de 2018	6 %
TOTAL	100 %

Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, *FRA*) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe. La note 21 - 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 2013, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 82% de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1%, l'impact annuel sur les frais financiers serait de - 3 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

4.2. RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

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

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

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

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

PRINCIPAUX RISQUES RÉSULTANT DE CETTE DÉMARCHÉ

Risque technologique (Stockage d'électricité et solutions)

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements.

En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles, et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe.

Risque de propriété intellectuelle

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

Risque climatique (Logistique pétrolière)

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

Risque de marché (Transport et logistique, Logistique pétrolière)

Le Groupe réalise plus de 81% de son chiffre d'affaires dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, où il joue principalement un rôle d'intermédiaire. Sa rentabilité n'est exposée qu'en faible partie à des phénomènes tels que la baisse des échanges mondiaux ou les fluctuations des prix des produits pétroliers.

La commission de transport pourra, en cas de baisse des échanges mondiaux qui engendrerait alors la baisse des prix de ses propres

services, obtenir de bien meilleures conditions auprès de ses fournisseurs qui se trouveront en surcapacité, et ainsi préserver ses marges.

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

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 » garantissant les risques politiques et commerciaux à concurrence de 30 millions d'euros par événement et de 75 millions d'euros par an auprès de ACS (AXA Corporate Solutions), et réassurée auprès de Sorebol – société de réassurance interne du Groupe. Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

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

Risques de non-renouvellement des concessions (Transport et logistique/Stockage d'électricité)

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

Risque propre aux réseaux d'auto-partage (Autolib', Bluely, Bluecub)

Les contrats de service d'auto-partage pourraient présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnement...

Les premières années d'exploitation du contrat Autolib' remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011, sont très prometteuses et les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale. 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. Quant aux contrats Bluely et Bluecub, opérationnels depuis fin 2013, les premiers mois d'exploitation sont également prometteurs.

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'entrepoteur 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'activités très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble.

Dans le transport et la logistique (51% du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. À titre d'exemple, le premier client représente environ 3% du chiffre d'affaires du Groupe. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de cette clientèle.

L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers. En matière de gestion des risques, un suivi mensuel est effectué par la Direction de la trésorerie du Groupe qui centralise l'évolution du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, un contrôle est opéré par les principales divisions elles-mêmes, qui disposent d'un crédit manager. Enfin, le Groupe a très souvent recours à l'assurance-crédit. Les analyses des créances clients sont réalisées au cas par cas, et les dépréciations sont constatées sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client, de l'existence ou non d'une assurance-crédit, et des retards de paiement.

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

Risques liés aux cours des matières premières

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

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

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

Le secteur de la Logistique pétrolière 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 produit adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2013, les ventes à terme de produits s'élèvent à 423,0 millions d'euros et les achats à terme à 378,3 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés IPE (International Petroleum Exchange) s'élèvent à 60 500 tonnes pour 44,7 millions d'euros.

Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m³ au 31 décembre 2013.

Dans le domaine des Plantations, le Groupe étant principalement actionnaire minoritaire du Groupe Socfin et étant uniquement opérateur en direct à travers sa filiale SAFACAM, le risque opérationnel est par conséquent très limité. En outre, des opérations de couverture (achats ou ventes à terme de matière première) sont réalisées pour réduire les risques sur ces matières premières.

L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), est dépendante de plusieurs matières premières dont le lithium, mais ne considère pas être 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 liés au secteur de la communication

Le Groupe Havas, consolidé désormais en intégration globale depuis le 1^{er} septembre 2012, présente des facteurs de risque spécifiques à son activité :

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

Ces facteurs de risque sont détaillés dans le document de référence publié par Havas et disponible à l'adresse Internet www.havas.com.

Risques sociaux

Compte tenu du nombre élevé de salariés qu'il emploie, le Groupe peut être soumis à des mouvements sociaux et à des grèves. Là encore, la diversité des implantations et des métiers limite très sensiblement l'exposition à ce risque.

Des informations plus détaillées concernant les salariés sont fournies dans le point 17.1.3.b.

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

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

- Logistique pétrolière : fuites dans le *pipe-line* SFDM. À travers sa filiale SFDM, le Groupe exploite l'oléoduc Donges-Melun-Metz long de 634 km et qui possède une capacité de stockage de 845 000 m³. Par nature, cette activité présente des risques sur l'environnement en cas de fuite des installations. Les principales mesures mises en œuvre pour éviter la survenance d'une fuite et en limiter les impacts sur l'environnement sont :
 - un pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, des pompes et des vannes,
 - la télésurveillance en continu,
 - un dispositif de vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne,
 - la mise en place et le respect des procédures Seveso;
- Stockage d'électricité et solutions (Films plastiques, Batteries et supercapacités) : pollution par les déchets. Les activités industrielles du Groupe produisent des déchets divers qui peuvent constituer un risque pour l'environnement. Pour l'ensemble des déchets produits, le Groupe a mis en place une politique de tri sélectif à la source, de recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, piles, etc.) et de traitement des déchets spéciaux (produits chimiques, solvants) par des sociétés spécialisées;
- Plantations : pollution de la nappe phréatique. Dans cette activité, un des risques majeurs sur l'environnement concerne la pollution des sols par des engrais chimiques. Pour limiter de telles nuisances, les actions suivantes sont mises en œuvre :
 - utilisation des déchets végétaux comme engrais organiques,
 - culture entre les jeunes arbres de « plantes de couverture » fixant l'azote de l'air,
 - limitation d'utilisation de produits phytosanitaires par des pratiques culturales découlant du concept d'agriculture raisonnée et par l'utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires.

Risques de change

Par sa dimension internationale, le Groupe est également soumis au risque de change. Ce risque est cependant jugé peu significatif du fait de la part prépondérante de l'activité réalisée dans la zone euro et CFA (66% du chiffre d'affaires du Groupe).

La répartition du chiffre d'affaires (54% en zone euro, 12% en zone CFA, 7% en dollars américains, 4% en francs suisses, 3% en livres sterling, 20% en autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait l'exposition du Groupe au risque de change opérationnel.

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

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

La trésorerie devises calcule le net des positions commerciales et se couvre auprès des banques par une opération de type ferme (achat ou vente à terme).

En plus de ces opérations glissantes à trois mois (procédure fin de mois), d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement pour un marché.

Les flux intragroupe font l'objet d'un *netting* mensuel qui permet de limiter les flux échangés et de couvrir les risques de change résiduels. Bolloré Énergie, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché. Au 31 décembre 2013, son portefeuille de couverture en dollars américains en contre-valeur euro comprenait des ventes à terme pour 44,5 millions d'euros et des achats à terme pour 5,4 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 39,1 millions d'euros.

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2013 pour le Groupe à - 3,3 millions d'euros, soit 0,5% du résultat opérationnel de l'année (- 0,8 million d'euros en 2012 soit 0,2% du résultat opérationnel de l'année); le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change.

4.3. RISQUES JURIDIQUES

RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION ET À SON ÉVOLUTION

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

RISQUES LIÉS AUX LITIGES

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

Litige Kariba

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

Litige Copigraph

Par décision du 20 décembre 2001, Bolloré (société absorbée par notre société au cours de l'exercice 2006) s'est vu infliger une amende de 22,7 millions d'euros par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Apleton).

Bolloré a exercé un recours contre cette décision le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, recours qui a été rejeté par arrêt en date du 26 avril 2007.

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

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

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

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

Class action à l'encontre de SDV Logistique Internationale

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. Le 30 juillet 2013, SDV Logistique Internationale, tout en rejetant vigoureusement les allégations des demandeurs, a conclu une transaction avec eux afin d'éviter d'avoir à continuer de payer des coûteux frais d'avocats. Dans le cadre de cette transaction, SDV

Logistique Internationale a principalement transféré aux demandeurs 75% des droits que SDV Logistique Internationale avait elle-même en tant que demanderesse à la *class action* (In re Air Cargo Shipping Services Antitrust Litigation). Cet accord transactionnel reste soumis à sa validation par le Tribunal fédéral du district Est de New York.

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

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

La société Autolib' a été rendue destinataire le 24 mai 2011 desdites requêtes en sa qualité de titulaire de la convention de délégation de service public précitée et a conclu, avec le Syndicat mixte Autolib', au rejet pur et simple de ces recours.

Par décisions en date du 1^{er} mars 2012, le tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada. L'Ulpro et la société Ada ont formé appel de ces décisions devant la cour administrative d'appel de Paris et la procédure est actuellement en cours.

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

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

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

Par décision en date du 10 octobre 2013, le Tribunal de commerce a débouté les sociétés Getma International et NCT Necotrans de leurs demandes principales mais a considéré que le nouveau concessionnaire Conakry Terminal aurait bénéficié d'investissements réalisés par son prédécesseur la société Getma International et a condamné Bolloré à payer à ce titre à Getma International et à NCT Necotrans une somme de 2,1 millions d'euros.

Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision.

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

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

(i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements sur lesquels portent les décisions n° 2006-0727, 2006-0728, 2006-0729, 2006-0730, 2006-0731, 2006-0732, 2006-0733, 2006-0734, 2006-0735, 2006-0736, 2006-0737 et 2006-0738 en date du 25 juillet 2006, n° 2008-0931, 2008-0932, 2008-0933, 2008-0934, 2008-0935, 2008-0936, 2008-0937, 2008-0938 du 4 septembre 2008 et n° 2010-0360 et 2010-0362 du 25 avril 2010 (les « Décisions »); et

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

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

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

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

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

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

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

Litiges avec d'anciens dirigeants ou collaborateurs

Litige avec Alain Cayzac

Procédure relative à la rupture de son contrat de travail par Alain Cayzac, celui-ci ayant considéré que les conditions d'exercice de sa clause de conscience étaient remplies.

Havas avait estimé, pour sa part, qu'il s'agissait d'une démission et ne lui avait pas versé les indemnités réclamées.

Alain Cayzac a saisi le conseil de prud'hommes de Nanterre.

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

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

La société et Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours devant la cour d'appel de Versailles.

Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales.

Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

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

4.4. ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS PAR LA SOCIÉTÉ

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

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

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

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

RISQUES INDUSTRIELS

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

RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

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

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

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

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

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

5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

5.1. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

5.1.1. RAISON SOCIALE

« Bolloré ».

5.1.2. LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

RCS Quimper 055 804 124.

5.1.3. CONSTITUTION ET DURÉE

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

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

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

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

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

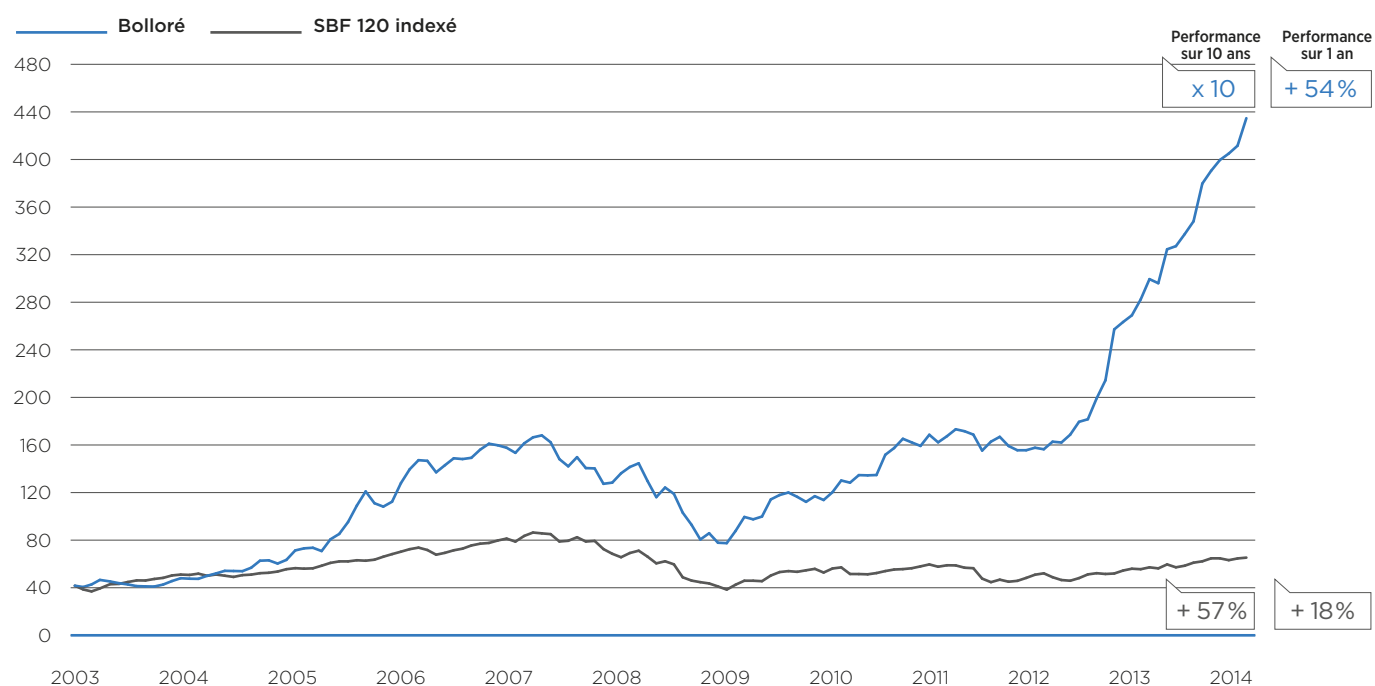
5.1.5. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ÉMETTEUR

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

- **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
- **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et Raccords plastiques.
- **Fin 1996** : prise de contrôle du Groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.
- **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.
- **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenu 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 Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.
- **2011** : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.
- **2012** : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au Groupe Canal+, contre une participation de 1,7 % du capital Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % fin 2012.
- **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'auto-partage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Moyennes mensuelles (en euros)



ÉVOLUTION DU TITRE BOLLORE 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 2012	200,17	204,60	185,20	116 343	23 098
Octobre 2012	214,36	229,70	200,30	91 349	19 691
Novembre 2012	257,21	274,25	229,10	133 948	34 594
Décembre 2012	263,12	272,00	253,20	97 811	25 799
Janvier 2013	269,00	274,25	258,45	96 378	25 894
Février 2013	282,32	318,45	261,15	124 405	35 863
Mars 2013	299,45	315,50	290,00	97 730	29 387
Avril 2013	296,00	324,95	286,05	110 314	33 632
Mai 2013	324,50	343,05	302,00	142 148	46 161
Juin 2013	327,15	348,30	302,25	159 730	52 272
Juillet 2013	337,27	360,50	310,85	138 157	46 361
Août 2013	348,01	368,30	331,00	127 899	44 582
Septembre 2013	379,75	417,00	336,00	207 942	79 427
Octobre 2013	390,52	408,25	377,00	208 798	81 599
Novembre 2013	399,61	437,40	380,00	231 088	93 539
Décembre 2013	404,97	428,00	380,05	158 386	63 519
Janvier 2014	411,57	432,00	384,55	152 317	62 500
Février 2014	428,74	447,00	393,00	122 605	52 292

5.2. INVESTISSEMENTS

5.2.1. INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES PÉRIODES PRÉSENTÉES

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité	2011 publié
Investissements financiers	(50)	(290)	40
Investissements industriels	514	517	381
Investissements totaux (nets des cessions)	464	227	421

5.2.1.1. Investissements financiers

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité	2011 publié
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS DES CESSIONS)	(50)	(290)	40

L'exercice 2013 a été marqué par la cession du solde de la participation dans Aegis pour un montant de 212 millions d'euros et par la cession de 9% du capital de Blue Solutions dans le cadre de son introduction au premier marché de NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Au cours de l'exercice, le Groupe a, par ailleurs, procédé à différentes acquisitions. Dans le cadre d'une offre de retrait sur les titres Plantations des Terres Rouges (PTR), assortie d'une offre d'échange en titres, Bolloré a acquis, en juillet 2013, 10 779 actions Plantations des Terres Rouges pour 22 millions d'euros, et émis 203 952 actions Bolloré, en échange de 29 136 actions PTR. À la suite de cette opération, le Groupe Bolloré détient 100% du capital de PTR. Dans le secteur de la communication, le Groupe a fait l'acquisition de titres Havas supplémentaires pour un montant de 34 millions d'euros. La logistique pétrolière a, de son côté, renforcé ses positions par l'acquisition, en novembre 2013, de Petroplus Marketing France SAS (PMF), filiale du groupe suisse Petroplus spécialisée dans la commercialisation des produits raffinés à Petit-Couronne, près de Rouen. PMF détient des participations importantes dans trois dépôts (20% du dépôt GPSPC de Tours, 16% du dépôt EP de Valenciennes et 14% du dépôt de Mulhouse) et possède également 33,33% de Raffinerie du Midi (société de stockage), et 5,5% de Trapil, (Société des Transports Pétroliers par Pipeline). La division a également augmenté ses capacités de stockage par les acquisitions réalisées dans les dépôts pétroliers suisses de Tar et d'Oberbipp. Dans le domaine de la commission de transport, le Groupe a poursuivi le développement de son réseau en faisant l'acquisition de 51% du capital de la société Safcomar en Suisse. En Allemagne, le Groupe détient désormais 75% de la société SDV GEIS après l'acquisition complémentaire de 25% du capital réalisé fin 2013. Dans la manutention portuaire le Groupe a acquis 49% de la société ABG Container Handling Ltd. Cette société détient elle-même 100% de la société d'exploitation du terminal à conteneur de Tuticorin (Inde). Sur le périmètre Havas, les acquisitions de titres ont représenté un total de 15 millions d'euros. Enfin on notera l'acquisition de titres Vivendi supplémentaires portant la participation à 5,05%.

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

d'euros et détient désormais 100% de la société. Dans le périmètre Havas, les acquisitions ont représenté un total de 15,1 millions d'euros. Les prêts consentis (72,9 millions d'euros) contribuent également à la hausse des investissements financiers de l'exercice.

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

L'exercice 2011 a été marqué, d'une part, par la cession de 275 millions d'euros de titres Valloirec soit 3,5% des titres ramenant le pourcentage de détention à 1,69% et, d'autre part, par l'acquisition de 258 millions d'euros de titres cotés dont 210 millions d'euros de titres Vivendi, soit 1,09% du capital, 39 millions d'euros de titres Mediobanca supplémentaires portant à 5,88% le capital détenu et 6 millions d'euros de titres Bigben Interactive portant la participation à 15%. En 2011, le Groupe a également fait l'acquisition de 49% du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour à terme en détenir 100%, de 50% complémentaires de la société VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré), de 100% de la société d'études et de sondage Direct Panel, de 51% de la société The Web Family qui exploite le site Internet www.jeanmarcmorandi.com, de 17% complémentaires du capital de Sogeco (société de transport en Mauritanie) permettant une prise de contrôle conjoint à 50% et d'une partie du réseau de commissionnaires de transport FAST avec 51% des titres de FAST France, 100% des titres de FAST Italia et une prise de participation dans les sociétés libanaises FAST Overseas Holding et FAST Mondial et Marine. Par ailleurs, le Groupe a procédé à des acquisitions d'intérêts minoritaires dans la société Gruau Microbus (acquisition de 19,9% complémentaires portant à 100% le capital détenu) et la société Financière d'Afrique Australe (acquisition de 24,1% complémentaires portant à 75,1% le capital détenu).

5.2.1.2. Investissements industriels

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité	2011 publié
Transport et logistique	233	280	230
Logistique pétrolière	11	(1)	14
Stockage d'électricité et solutions	88	170	106
Communication	75	23	13
Autres	107	44	18
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS (NETS DES CESSIONS)	514	517	381

En 2013, les investissements industriels sont globalement stables par rapport à 2012. Les montants des investissements présentent des variations significatives pour chacune des activités. Le transport affiche une baisse de 17%, après le niveau élevé des investissements réalisés en 2012 dans les concessions en Afrique et l'acquisition par Bolloré Logistics d'un entrepôt à Singapour. En 2013, le transport compte principalement les investissements réalisés dans les terminaux portuaires en Afrique (Togo Terminal, Congo Terminal, Conakry Terminal, Abidjan Terminal). Les investissements dans le Stockage d'électricité et solutions sont également en baisse, après un exercice 2012 marqué par la montée en puissance du service Autolib' et la poursuite des investissements de capacités de production chez Blue Solutions. Le secteur de la Communication voit ses investissements progresser significativement sous l'effet de la comptabilisation d'une année pleine des investissements du Groupe Havas en 2013 (Havas étant consolidé en intégration globale depuis septembre 2012). Pour les autres activités, les investissements comprennent notamment l'acquisition d'un immeuble dans les Hauts-de-Seine.

En 2012, le Groupe poursuit la croissance de ses investissements industriels. Une part importante a été consacrée au secteur du Transport et logistique. Au sein de ce secteur, les investissements concernent principalement les concessions portuaires en Afrique (Congo Terminal, Togo Terminal, Abidjan Terminal). Hors Afrique, ils correspondent principalement à l'acquisition d'un entrepôt à Singapour. Le Stockage d'électricité et solutions a bénéficié d'importants investissements en 2012 notamment dans le domaine

des véhicules électriques. Le développement rapide d'Autolib' s'est traduit par la livraison de 1750 véhicules et le déploiement de 760 stations à fin 2012. Les investissements réalisés dans les usines de batteries se sont poursuivis et représentent 24 % des investissements de ce secteur. La progression dans le secteur de la Communication, qui intègre le Groupe Havas à compter du 1^{er} septembre 2012, concerne pour l'essentiel des installations techniques et des acquisitions de licences et brevets. Dans la Logistique pétrolière, les principales acquisitions portent sur des travaux de mise en conformité de dépôts, du matériel de transport et des aménagements industriels. Dans les autres activités, les acquisitions concernent à la fois les investissements réalisés par les holdings et les plantations (SAFA Cameroun, vignes et fermes américaines).

En 2011, le montant des investissements avait fortement progressé par rapport à 2010. Le transport reste le principal bénéficiaire de ces investissements avec 230 millions d'euros, soit 60 % des investissements du Groupe. Dans ce secteur, les principaux investissements restent effectués pour les concessions de manutention portuaires, notamment Congo Terminal, Conakry Terminal, le terminal à conteneurs de Tin Can Island au Nigeria et Bénin Terminal. L'exercice 2011 a été également marqué par les investissements très significatifs qui ont été réalisés dans le secteur de l'Industrie. Les principaux bénéficiaires sont l'activité Batteries, qui a poursuivi ses investissements capacitaires dans ses usines en France et au Canada, ainsi que l'activité Véhicules électriques, qui s'est équipée d'une flotte de véhicules électriques Bluecar® utilisée dans le cadre de la délégation de service publique Autolib'. Le Groupe a par ailleurs réalisé des investissements significatifs de matériels et d'infrastructure pour déployer le service Autolib' en région parisienne. Le secteur de la Distribution d'énergie, qui intègre désormais LCN, a vu ses investissements progresser de 23 %. Les principales acquisitions concernent des travaux de mise en conformité, du matériel de transport et des aménagements industriels. Dans les autres activités, les investissements les plus importants concernent des investissements immobiliers, des investissements dans les plantations gérées en direct ainsi que les investissements réalisés dans le domaine de la production audiovisuelle.

5.2.2. INVESTISSEMENTS EN COURS

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

En Afrique, les investissements, qui devraient avoisiner les 300 millions d'euros, seront consacrés en grande partie aux travaux d'aménagement et d'infrastructure ainsi qu'aux acquisitions de matériel de levage pour les terminaux portuaires opérés par le Groupe (en particulier au Bénin, au Togo, en Guinée et au Congo). Dans la commission de transport, les investissements porteront principalement sur des projets immobiliers et sur des développements informatiques.

Dans le domaine du Stockage d'électricité et solutions, les investissements devraient dépasser 200 millions d'euros avec une part importante consacrée aux véhicules électriques. Blue Solutions, qui prévoit de maintenir ses capacités de production à 10 000 batteries par an à fin 2014, poursuivra également ses investissements dans les usines de Bretagne et du Canada. Les investissements porteront également sur le déploiement de nouvelles stations Autolib' et l'extension des stations existantes, sur les développements informatiques pour l'autopartage et sur l'activité de batteries stationnaires. Le financement de ces investissements s'inscrit dans le cadre de la stratégie générale du Groupe en matière de financement des investissements à réaliser qui s'appuie principalement sur la performance des métiers traditionnels et leur capacité à assurer en grande partie le financement de leurs propres investissements ainsi que les investissements réalisés par le Groupe dans les métiers en devenir. Le Groupe dispose 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 acquis en janvier 2014 51 % du groupe Les Combustibles de Normandie (LCN) qui est depuis lors détenu à 100 %. Le Groupe ne dispose pas de visibilité sur les autres investissements financiers qui pourraient être réalisés dans l'année à venir.

5.2.3. INVESTISSEMENTS À VENIR

Le Groupe a pris des engagements futurs à échéance supérieure à un an dans le cadre de l'exploitation des contrats de concessions détaillés dans la note 7 relative aux concessions des notes annexes aux états financiers. Ces engagements comprennent principalement les engagements contractuels liés à la réalisation de travaux de développement des infrastructures de certains terminaux portuaires et ferroviaires (notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Togo, en Guinée, au Congo et au Cameroun) 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 25 ans et s'élèvent à plus de 700 millions d'euros sur la durée totale des contrats (voir note 34 – Engagements contractuels hors bilan des notes annexes aux états financiers). Postérieurement à la clôture, le Groupe a signé un contrat de concession avec la ville d'Indianapolis, aux États-Unis, lui donnant un droit exclusif de fournir un service d'autopartage sur les emplacements dont la ville est propriétaire ainsi que sur ceux dont elle a le contrôle. En contrepartie, l'engagement du concessionnaire porte sur la mise en place de 50 stations avant le 30 juin 2016.

Dans le cadre du développement de ses activités dans le domaine des batteries électriques, le Groupe considère qu'il devrait investir près de 200 millions d'euros à horizon 2017 notamment pour les extensions de capacités de ses usines.

Enfin, le Groupe a annoncé la construction d'une usine dédiée à la fabrication des Bluetram, tramways 100 % électriques équipés de supercapacités. La première tranche de cette usine située à Ergué-Gabéric, en Bretagne, sera mise en service début 2015 et représentera un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de 50 Bluetram par an.

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

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité
Chiffre d'affaires	5 469	5 416
Résultat opérationnel	541	496
Investissements	238	307

Malgré un environnement difficile, marqué par le ralentissement des échanges mondiaux, Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics ont réalisé de très bons résultats, faisant ressortir un résultat opérationnel en hausse de 9%, à 541 millions d'euros, avec un chiffre d'affaires de 5 469 millions d'euros, en croissance de 1%.

Bolloré Logistics

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

En 2013, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics est en léger repli de 1,7%, à 2 943 millions d'euros (- 1%, à périmètre et taux de change constants), en raison d'un environnement difficile, marqué par le ralentissement des échanges mondiaux, notamment dans l'aérien et sur l'axe Asie-Europe.

En France, les résultats de la commission de transport sont en baisse, en raison principalement d'une baisse des flux en provenance d'Asie. En Europe, Bolloré Logistics a réalisé de bons résultats en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie et au Portugal, qui bénéficient d'acquisitions récentes. Les résultats de l'Asie-Pacifique sont en légère progression, grâce au dynamisme des flux intra-Asie, à la bonne marche de ses plates-formes logistiques, dont le nouvel entrepôt de Singapour inauguré en 2012, dédié aux secteurs du luxe et de la cosmétique, et à l'obtention de projets importants en Australie, en Thaïlande et en Corée. Sur le continent américain, où Bolloré Logistics bénéficie d'une présence importante dans le secteur des projets pétroliers, l'activité est également en progression.

Le Groupe poursuit, par ailleurs, le développement de son réseau avec des acquisitions ciblées et l'ouverture de nouvelles agences (Getco en Italie, SDV Suisse, Fast au Moyen-Orient, en Arabie saoudite...).

La division Bolloré Logistics continuera en 2014 sa politique d'investissements. Ces investissements comprendront notamment la construction de nouvelles installations à Roissy et à Houston, la construction de bureaux à Nantes et enfin la poursuite des investissements informatiques, notamment dans le domaine de la *supply chain*.

Bolloré Africa Logistics

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 24 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le leader du transport et de la logistique sur ce continent. Il poursuit sa stratégie de renforcement de son maillage panafricain tout en renforçant sa position sur les flux des principaux pays émergents. Bolloré Africa Logistics a connu une bonne année 2013, avec un chiffre d'affaires de 2 526 millions d'euros, en hausse de 4% (8%, à périmètre et taux de change constants), et un résultat opérationnel en nette progression.

Cette performance s'explique par une activité soutenue dans l'ensemble des régions avec le dynamisme des terminaux portuaires, notamment ceux d'Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, de Tin Can-Lagos au Nigeria, de Congo Terminal, de STCG au Gabon et de Togo Terminal. L'exercice 2013 compte également la montée en

puissance des nouveaux terminaux que sont Freetown au Sierra Leone, Conakry en Guinée et Cotonou au Bénin, qui ont contribué significativement au résultat.

L'Afrique de l'Ouest progresse également dans les solutions logistiques, soutenues par les activités dans les secteurs minier et pétrolier en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et au Sénégal.

L'Afrique centrale enregistre d'excellentes performances, avec un résultat opérationnel en forte hausse, grâce à la hausse globale des volumes importés et aux bonnes performances enregistrées par les terminaux portuaires, plus particulièrement au Congo, au Nigeria, au Togo, au Bénin et au Gabon. Par ailleurs, le résultat de la concession ferroviaire au Cameroun, Camrail, est en nette progression, grâce à l'augmentation des volumes traités.

En Afrique de l'Est et australe, la logistique des projets miniers et pétroliers apporte de bons niveaux d'activités au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, en Afrique du Sud, au Mozambique et en République démocratique du Congo, régions où le Groupe avait déjà enregistré une forte progression en 2012.

En 2013, le Groupe a, en outre, obtenu l'exploitation du port pétrolier de Pemba, au Mozambique, la concession du terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, et le terminal roulier de Dakar, au Sénégal, en vue d'en faire la plate-forme roulier de référence de la région.

Parallèlement, Bolloré Africa Logistics a vocation à exporter son savoir-faire hors de l'Afrique, dans des pays qui rencontrent des problématiques similaires ; il a ainsi remporté, avec un partenaire local, la concession du terminal à conteneurs du port de Tuticorin, en Inde, pays riche de potentialités.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité
Chiffre d'affaires	3 288	3 643
Résultat opérationnel	39	39
Investissements	13	8

Au travers de Bolloré Énergie, le Groupe Bolloré est le premier distributeur français indépendant de fioul domestique et également un acteur important dans le domaine de la logistique pétrolière. L'acquisition de LCN (Les Combustibles de Normandie), qui représente une part de marché de 4% du fioul domestique en France, a renforcé significativement le réseau de Bolloré Énergie, qui couvre désormais plus de 14% du marché français⁽²⁾. Au début de l'année 2014, comme cela était prévu, le Groupe a acquis le solde des titres LCN dont il détient désormais 100%.

La division Énergie est également un acteur majeur de la logistique pétrolière française dont le renforcement des actifs répond à une stratégie clairement établie.

C'est dans cette optique qu'intervient, fin 2013, le rachat de Petroplus Marketing France, qui détient des participations importantes dans les dépôts de Tours (20%), de Valenciennes (16%) et de Mulhouse (14%) ainsi que dans Trapil (5,5%), exploitant d'oléoducs, et dans la société de stockage Raffinerie du Midi (33,33%), opérant elle-même 12 sites de stockage, dont cinq en propriété.

En 2013, le chiffre d'affaires de Bolloré Énergie, à 3 288 millions d'euros, est en retrait de 10% par rapport à 2012, en raison de la baisse des prix des produits pétroliers et des volumes vendus dans l'activité négoce. Malgré cette baisse du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel reste stable à 39 millions d'euros. En France, un climat plus rigoureux (indice de rigueur de 1,07 en 2013, contre 0,97 en 2012) et la contribution de LCN ont permis d'accroître les ventes de détails et les résultats. Les activités logistiques, transport et dépôts sont satisfaisantes. En Allemagne, l'activité bunkering (avitaillement en carburant de tout type de navires dans le monde), basée à Hambourg, présente des résultats satisfaisants, et l'activité de Calpam Mineralöl, soutenue par la distribution de fioul domestique, a réalisé de bonnes performances. En Suisse, malgré une concurrence accrue des importateurs et des raffineurs, CICA enregistre de bonnes performances, après une très bonne année 2012.

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

(2) Source : Comité professionnel du pétrole.

COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires	1 843	811
Résultat opérationnel	194	118
Investissements	80	29

Le Groupe poursuit son développement dans la communication et les médias. Présent dans la publicité et les études, la presse gratuite, la logistique audiovisuelle, le cinéma et les télécoms, il est notamment le premier actionnaire d'Havas dont Yannick Bolloré est devenu Président-directeur général en août 2013, et l'un des premiers actionnaires de Vivendi (5%) et de Bigben Interactive (21%).

Le chiffre d'affaires de 1 843 millions d'euros correspond, pour l'essentiel, au chiffre d'affaires d'Havas (1 771 millions d'euros) intégré globalement sur l'année 2013, contre seulement quatre mois en 2012. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 1%. Le résultat opérationnel bénéficie de l'intégration globale d'Havas sur l'ensemble de l'année et de la progression des résultats d'Havas, des médias et télécoms.

Publicité et études

Havas

À fin 2013, le Groupe Bolloré détient 36,22% d'Havas dont Yannick Bolloré est devenu Président-directeur général en août 2013.

Les résultats de l'année 2013 publiés par Havas font apparaître un revenu de 1 772 millions d'euros, en croissance organique de 1%. Le résultat opérationnel 2013 est en progression de 1,3%, à 226 millions d'euros, grâce en particulier aux bonnes performances des activités médias. Le résultat net part du Groupe s'élève à 128 millions d'euros, en hausse de 1,6%. Le new business 2013 atteint un fort niveau, à 1 375 millions d'euros. L'endettement net s'établit à 90 millions d'euros (soit un *gearing* de 7%), contre 165 millions d'euros un an plus tôt. Pour de plus amples informations, Havas publie un document de référence disponible sur son site Internet www.havas.com.

CSA

Le Groupe CSA, qui est l'un des trois premiers instituts français généralistes, est réputé pour la qualité de ses sondages politiques, mais aussi pour ses études dans les domaines du marketing et des analyses de marché à destination des entreprises, dans lesquelles il réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires. En 2013, CSA a réalisé un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros.

Harris Interactive

Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait une participation de 14% dans Harris Interactive, société américaine spécialisée dans les études de marché par Internet. En février 2014, cette participation a été apportée à l'offre publique d'achat lancée par Nielsen pour 12 millions d'euros, générant pour l'exercice 2014 une plus-value consolidée estimée à 10 millions d'euros.

Presse gratuite

Direct Matin

Lancé en février 2007, *Direct Matin* est un quotidien gratuit d'information généraliste diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales. *Direct Matin* bénéficie, en effet, d'un fort ancrage local grâce aux partenariats tissés avec les acteurs phares de la presse quotidienne régionale, à savoir *La Provence*, *La Voix du Nord*, *Le Progrès*, *Sud Ouest*, *Midi Libre* et *La Dépêche du Midi*. L'ensemble de ces éditions régionales sont diffusées sous la marque unique Direct Matin. *Direct Matin* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité. Le journal gratuit est diffusé en moyenne à plus de 900 000 exemplaires et compte 2,6 millions de lecteurs par numéro. La version digitale Directmatin.fr, qui a été lancée en mars 2012, compte 615 000 visiteurs et plus de 2,5 millions de pages vues en décembre 2013. En 2013, un supplément *Direct Tennis* a été lancé et une nouvelle rubrique a été ajoutée grâce à un partenariat avec Slate.fr.

Logistique audiovisuelle et cinéma

Euro Media Group⁽¹⁾

Le Groupe Bolloré détient 18% d'Euro Media Group (EMG), leader européen de la logistique pour le cinéma et la télévision, aussi bien en studio qu'en extérieur. Présent en France, en Belgique, en Suisse, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne et en Italie, Euro Media Group est le premier prestataire de services techniques audiovisuels. En 2013, Euro Media Group a réalisé un chiffre d'affaires de 301 millions d'euros, contre 333 millions d'euros en 2012, et un EBITDA de 72 millions d'euros incluant la cession des sites de Bry et d'Arpajon, contre 83 millions d'euros en 2012 qui intégrait la cession du site de Boulogne.

Cinéma

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

Bigben Interactive

Le Groupe détient une participation de 21% dans Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires numériques pour consoles de jeux vidéo et appareils numériques multimédias (téléphones mobiles, tablettes).

Télécoms

Bolloré Telecom

Le Groupe possède 22 licences régionales WiMax (bandes de fréquence à 3,5 GHz pour la transmission hertzienne de données à haut débit), lui offrant ainsi une couverture nationale, avec 220 stations déployées et exploitées sur les fréquences de Bolloré Telecom. Les dépenses cumulées à ce stade s'élèvent à environ 135 millions d'euros, y compris les licences. À la suite d'un accord avec l'Arcep, l'obligation de déploiement du réseau Bolloré a été reportée et s'étend désormais de 2015 à 2017.

Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet sans fil haut débit dans les résidences étudiantes. Wifirst dispose d'un parc de 218 000 chambres équipées et de 8 000 emplacements de camping. Le chiffre d'affaires 2013 s'élève à 12 millions d'euros, contre 10 millions d'euros en 2012.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	223	215
Résultat opérationnel	(126)	(168)
Investissements	113	192

(1) Hors chiffre d'affaires réalisé avec Autolib', retraité dans les comptes de Bolloré.

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (stockage d'électricité, films plastiques, terminaux et systèmes spécialisés) progresse de 4%, à 223 millions d'euros, étant précisé que le chiffre d'affaires réalisé par IER avec les applications du stockage d'énergie (Autolib'...), qui a représenté 19 millions d'euros en 2013, est éliminé au niveau du Groupe Bolloré.

Les dépenses opérationnelles et les investissements sont en baisse, après des dépenses particulièrement élevées en 2012 en raison de la montée en puissance rapide d'Autolib'.

(1) Mis en équivalence

Blue Solutions

Blue Solutions, qui produit les batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada, dispose d'une capacité de 300 mégawattheures, qui sera portée à terme à 1 gigawattheure, soit 32 500 batteries. Le 30 octobre 2013, la société Blue Solutions a été introduite en Bourse au premier marché de NYSE Euronext Paris, au prix de 14,50 euros, soit le haut de la fourchette. L'offre a été sursouscrite 15 fois. Au cours du 1^{er} avril 2014 de 25,7 euros, sa capitalisation boursière est de 742 millions d'euros. En 2013, Blue Solutions a livré au marché 1 051 packs de batteries équivalent 30 kWh, contre 1 498 en 2012. Le chiffre d'affaires s'établit à 47 millions d'euros, en baisse de 23% par rapport à l'année 2012, qui avait été marquée par la montée en puissance rapide d'Autolib' nécessitant la production d'un nombre plus important de batteries. Les capitaux propres s'élèvent à 139 millions d'euros, pour un endettement de 22 millions d'euros.

Blue Solutions dispose d'options exerçables entre 2016 et 2018 sur les différentes entités composant le périmètre Blue Applications : Bluecar®/Bluecarsharing/Autolib', Bluebus, Bluetram, Blueboat, Bluestorage, IER, Polyconseil.

Blue Applications

Le Groupe Bolloré a été choisi, en décembre 2010, par le syndicat mixte regroupant la Ville de Paris et 46 communes de l'Île-de-France pour y développer le système Autolib', système de voitures propres en auto-partage de l'agglomération parisienne. Le service Autolib' a été officiellement ouvert le 5 décembre 2011. À fin 2013, Autolib' a mis à disposition 2 000 Bluecar® réparties sur 855 stations, soit 4 400 bornes de charge et compte 40 600 abonnés premium Autolib' contre 19 000 à fin 2012. En tout, le service compte 4,3 millions de locations depuis son lancement le 5 décembre 2011.

Le Groupe a lancé deux nouveaux services d'autopartage, Bluely à Lyon-Villeurbanne, le 10 octobre 2013 (avec 130 véhicules, 51 stations et 252 bornes), et Bluecub à Bordeaux fin novembre 2013 (avec 90 véhicules, 40 stations et 197 bornes de charge). Le Groupe Bolloré a également été choisi pour développer un système d'auto-partage à Indianapolis (États-Unis) qui démarrera en mai 2014, et pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge à Londres, auxquelles 1 500 nouvelles bornes seront ajoutées d'ici à début 2015. Un service d'auto-partage de véhicules électriques y sera également déployé.

Le Groupe poursuit, par ailleurs, le développement de ses locations et ventes de Bluecar® aux particuliers et aux entreprises, la commercialisation du Bluebus et le développement de nouveaux projets, comme le Bluetram, pour lequel il a été annoncé la construction d'une usine de production en Bretagne au début 2015, représentant un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de production de 50 Bluetram par an.

Outre la mobilité, le Groupe développe également des applications stationnaires dédiées aux énergies renouvelables, *smart grid*... Il a ainsi créé une solution innovante pour le continent africain, « Blue Zone », qui permet d'installer des espaces de vie autonomes équipés de batteries alimentées par l'énergie solaire (comprenant dispensaires, écoles, cinémas, terrains de sport...).

Enfin, le Groupe s'est porté candidat au déploiement de 16 000 bornes sur l'ensemble du territoire.

Terminaux et systèmes spécialisés

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

IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub (abonnement, location, charge électrique) et l'informatique embarquée des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans la commercialisation de solutions d'auto-partage, de recharges intelligentes et communicantes.

En 2013, IER a enregistré des résultats satisfaisants avec le déploiement des services d'auto-partage à Lyon et à Bordeaux et un volume d'activité dans l'aérien satisfaisant malgré la crise du secteur. L'activité RFID a également été soutenue et les capacités de production y ont été accrues.

Automatic Systems a connu une bonne activité, tant dans le secteur des transports publics (Bruxelles, Stockholm, Madrid), que dans celui des contrôles d'accès et barrières.

Films plastiques

Le chiffre d'affaires de l'activité Films plastiques a progressé de 7%, à périmètre et taux de change constants. Les résultats sont en amélioration sensible, grâce à la hausse des volumes vendus, en particulier, des films diélectriques.

AUTRES ACTIFS

Participations

Tout en développant chacun de ses différents métiers opérationnels, le Groupe a toujours cherché à disposer d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit, au contraire, constituer les bases de nouveaux développements. Le portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève, au 31 décembre 2013, à 2,0 milliards d'euros. Il n'intègre plus la participation dans Havas, désormais comptabilisée en intégration globale, dont la valeur boursière au 31 décembre 2013 est de 886 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le portefeuille de titres cotés est principalement composé des participations suivantes :

Vivendi

À la suite de la cession en 2012 des chaînes Direct 8 et Direct Star contre 1,7% de Vivendi et d'achats complémentaires de titres sur le marché, le Groupe détient 5,0% du capital de Vivendi. La valeur boursière de la participation au 31 décembre 2013 s'élève à 1 221 millions d'euros⁽¹⁾.

Mediobanca, Generali, Premafin

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca⁽²⁾ (6,0%), Generali (0,13%) et Premafin (0,96%)⁽³⁾, s'élève à 365 millions d'euros au 31 décembre 2013. La principale participation est Mediobanca, où le Groupe fédère un groupe d'investisseurs internationaux qui disposent de quatre représentants au Conseil d'administration. En outre, Bolloré est désormais autorisé à monter jusqu'à 8% du capital de Mediobanca.

Vallourec

Au 31 décembre 2013, le Groupe Bolloré détient 1,7% du capital de Vallourec pour une valeur boursière de 83 millions d'euros.

Socfin, Socfinasia

La détention de 38,7% de la société Socfin⁽⁴⁾ et de 21,8% de sa filiale Socfinasia⁽⁴⁾ représentaient une valeur boursière de 309 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Autres participations

Le Groupe détient une participation de 21% dans Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires numériques pour consoles de jeux vidéo et appareils numériques multimédias (téléphones mobiles, tablettes).

La participation de 14% dans Harris Interactive, société américaine spécialisée dans les études par Internet, a été apportée à l'offre publique d'achat lancée par Nielsen en février 2014 pour 12 millions d'euros, générant pour l'exercice 2014 une plus-value consolidée estimée à 10 millions d'euros. Enfin, le Groupe possède une participation de près de 10% dans Gaumont.

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

(2) Mis en équivalence.

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

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

Plantations

Les plantations présentent un niveau de production satisfaisant mais les résultats sont pénalisés par la baisse des cours moyens de l'huile de palme et du caoutchouc, compte tenu du ralentissement de la demande des principaux pays consommateurs. Le cours moyen du caoutchouc (TSR20 FOB Singapour) ressort à 2517 dollars américains par tonne, contre 3157 dollars américains par tonne en 2012, en diminution de 20% et de 44% par rapport à 2011. Au mois de juillet 2013, le cours atteignait son niveau le plus bas, à 2159 dollars américains par tonne, avant de remonter, temporairement, à 3300 dollars par tonne au quatrième trimestre. À la fin de l'année, les cours baissaient de nouveau à 2265 dollars américains par tonne au 31 décembre 2013. Le cours de l'huile de palme (CPO CIF Rotterdam), à 810 dollars américains par tonne, atteignait, en début d'année, le niveau le plus bas depuis 2011. Au cours du premier semestre, en période de faible production en Asie du Sud-Est accompagnée d'une augmentation de la demande pour la production de biodiesel, les cours de l'huile de palme se sont stabilisés à 900 dollars américains par tonne. Le cours moyen annuel 2013 (CPO FOB Rotterdam) est de 857 dollars américains par tonne, en retrait de 14% par rapport à 2012 et de 24% par rapport à 2011.

Socfin (ex-Socfinal)

Le Groupe détient directement 38,7% de Socfin et 21,8% de sa filiale Socfinasia, ce qui fait de lui un actionnaire important de l'un des premiers groupes de plantations indépendants. Socfin gère des plantations en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria) et développe de nouvelles unités en République démocratique du Congo, au Cambodge et au Sierra Leone. La superficie totale de ces plantations représente environ 155 000 hectares.

Il est présent dans la production d'huile de palme et de caoutchouc. En 2013, les plantations ont réalisé de bons niveaux de production et leurs résultats ont été pénalisés par la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc. Ainsi, en Indonésie, Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, a réalisé un résultat net social de 58 millions d'euros, contre 82 millions d'euros en 2012, en raison de la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria ont été également pénalisées par la baisse des cours du caoutchouc et de l'huile de palme et présentent un résultat net social de 36 millions d'euros, contre 57 millions d'euros en 2012.

Le Groupe poursuit, par ailleurs, son développement, avec la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas au Cambodge, dont 4 100 hectares ont déjà été plantés, et la replantation de 6 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo, dont 4 800 hectares plantés, et de 6 800 hectares de palmiers au Sierra Leone⁽¹⁾ avec une nouvelle plantation de 12 000 hectares.

SAFA Cameroun

SAFA Cameroun, filiale de Société anonyme forestière et agricole (SAFA), exploite 9 800 hectares, dont 5 400 hectares de palmiers et 4 400 hectares d'hévéas. Le chiffre d'affaires est en hausse de 3%, à 19,9 millions d'euros, grâce à la hausse de la production de l'huile de palme (+ 15%, à 12 760 tonnes) et du caoutchouc (+ 22%, à 5 700 tonnes) et malgré la baisse de 20% du prix de vente du caoutchouc. Le résultat opérationnel s'établit à 9,5 millions d'euros après IAS 41, contre 10,5 millions d'euros en 2012. En raison d'un projet de cession de SAFA Cameroun à Socfin, SAFA Cameroun a été reclassé en « activités abandonnées ».

Fermes américaines

Aux États-Unis, Redlands Farm Holding possède trois fermes (IronCity, Gretna et Babcock Farms), représentant 7 500 acres (3 050 hectares), dont 56% irrigués. Les terres agricoles sont, depuis le début de l'année 2013, exploitées directement par le Groupe (maïs, coton, blé). Le résultat, qui s'établit à - 0,7 million de dollars américains, a été pénalisé par une météo très défavorable à la mise en place des cultures et par la baisse des cours des céréales dont les revenus seront affectés par la baisse des prix de vente sur les marchés.

Vignes

Le Groupe est propriétaire de trois domaines viticoles dans le sud de la France, dont le Domaine de La Croix (cru classé) et le Domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 246 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. La restaura-

tion du vignoble des domaines de La Croix et de La Bastide Blanche se poursuit avec 89% de vignes replantées et 91% des surfaces entrées en production. Le chiffre d'affaires, à 3,2 millions d'euros, a progressé de 2%, avec 550 000 bouteilles vendues en 2013. L'EBITDA de cette activité est désormais largement positif.

SIMPLIFICATION DE STRUCTURE

Offre de retrait sur Plantations des Terres Rouges

Début juillet 2013, l'offre de retrait sur les titres Plantations des Terres Rouges, assortie d'une offre d'échange en titres, annoncée le 21 mars 2013, a été complétée. Dans le cadre de cette opération, Bolloré a acquis 10 779 actions Plantations des Terres Rouges pour 22 millions d'euros et émis 203 952 actions Bolloré, en échange de 29 136 actions Plantations des Terres Rouges. À la suite de cette opération, le Groupe Bolloré détient 100% du capital de Plantations des Terres Rouges qui a été radié de la Bourse de Luxembourg et de NYSE Euronext Paris le 12 juillet 2013.

Introduction en Bourse de Blue Solutions

Blue Solutions, filiale de Bolloré, qui produit les batteries électriques Lithium Métal Polymère, a été introduite au marché NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Au cours du 1^{er} avril 2014 de 25,7 euros, sa capitalisation boursière est de 742 millions d'euros.

ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

Les Combustibles de Normandie

Au début de l'année 2014, Bolloré Énergie, qui possédait 49% des Combustibles de Normandie (LCN), a acquis, comme cela était prévu, les 51% supplémentaires du capital de LCN dont il détient désormais 100%.

Blue Solutions/Blue Applications

En début d'année, le Groupe s'est porté candidat au déploiement de 16 000 bornes sur l'ensemble du territoire français.

En mars 2014, le Groupe a annoncé la construction d'une nouvelle usine sur le site de Blue Solutions à Ergué-Gabéric, qui produira des Bluetram, tramways 100% électriques équipés de « supercapacités ». La nouvelle ligne de production de Bluetram, dont la première tranche sera mise en service début 2015, représente un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de production de 50 Bluetram par an.

À l'occasion de l'inauguration de la gare de Niamey, au Niger, le 7 avril, Vincent Bolloré a présenté la création d'une « Blue Zone ». Le Groupe Bolloré déploie une solution complète pour produire, stocker et distribuer une électricité décentralisée, propre et gratuite, via l'énergie solaire notamment, dans des zones proches des chemins de fer, permettant aussi de produire de l'eau potable.

Des panneaux photovoltaïques ont été installés, en partenariat avec Sunpower (filiale de Total), afin d'utiliser l'énergie solaire, qui sera stockée dans des batteries LMP®. Cette électricité écologique et inépuisable permettra d'alimenter les gares, mais aussi des plates-formes multifonctionnelles, qui pourront accueillir des écoles, centres de santé, activités sportives, ateliers pour les artisans. Ces infrastructures faciliteront également le traitement de l'eau.

Des « Blue Zone » seront prochainement installées au Bénin, au Togo, ainsi qu'en Guinée-Conakry.

Harris Interactive

La participation de 14% dans Harris Interactive, société américaine spécialisée dans les études par Internet, a été apportée à l'offre publique d'achat lancée par Nielsen en février 2014 pour 12 millions d'euros, générant pour l'exercice 2014 une plus-value consolidée estimée à 10 millions d'euros.

INFORMATIONS SUR LES PRINCIPAUX NOUVEAUX FINANCEMENTS

En mars 2014, le Groupe a amendé son crédit syndiqué pour le porter à 1100 millions d'euros (1000 millions d'euros précédemment) et prolonger son échéance jusqu'en mars 2019 tout en améliorant les conditions financières.

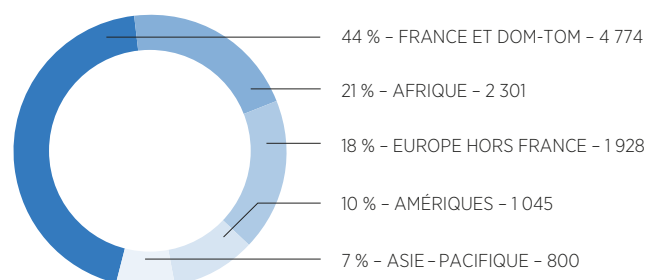
6.2. PRINCIPAUX MARCHÉS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

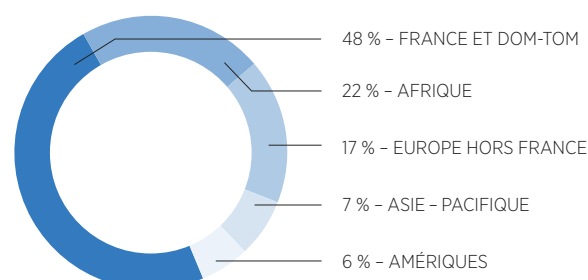
Le Groupe Bolloré est présent sur tous les continents. Les principales zones géographiques de ses marchés sont la France, l'Afrique et l'Europe.

En 2013

(en millions d'euros)



En 2012

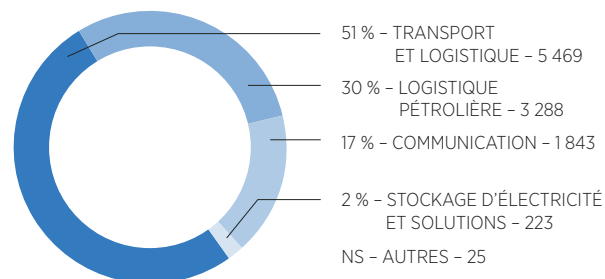


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

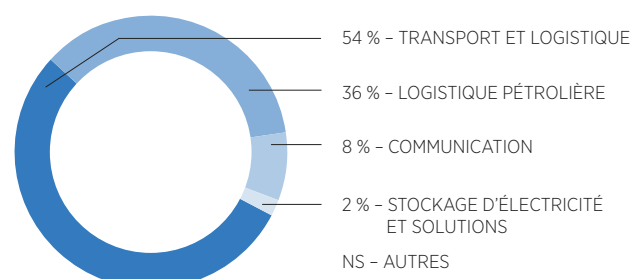
Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent environ 90% du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2013

(en millions d'euros)

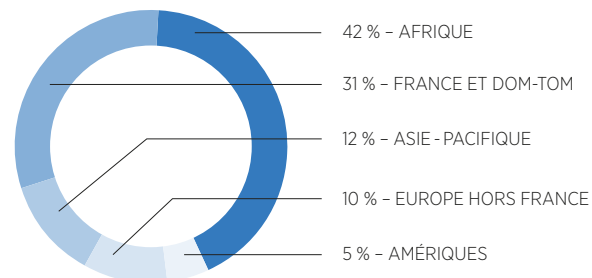


En 2012

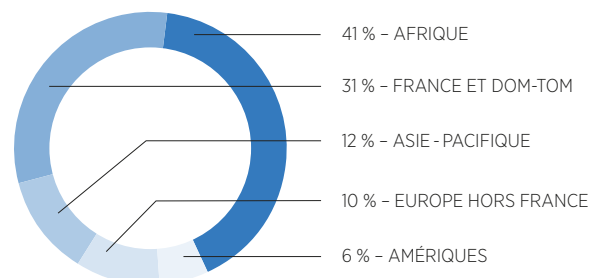


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2013

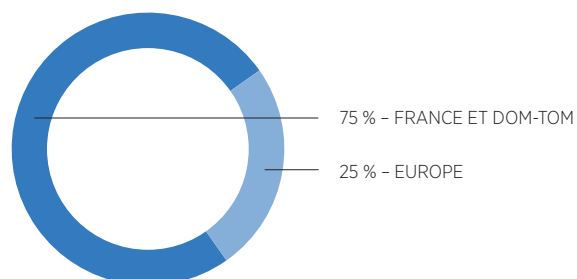


En 2012

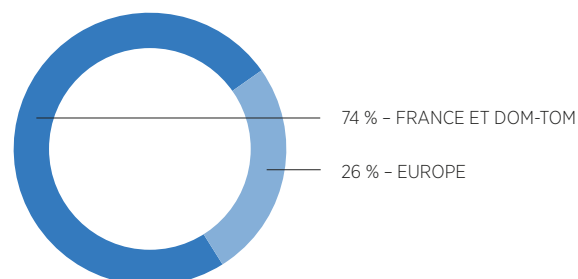


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

En 2013



En 2012



6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Néant.

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

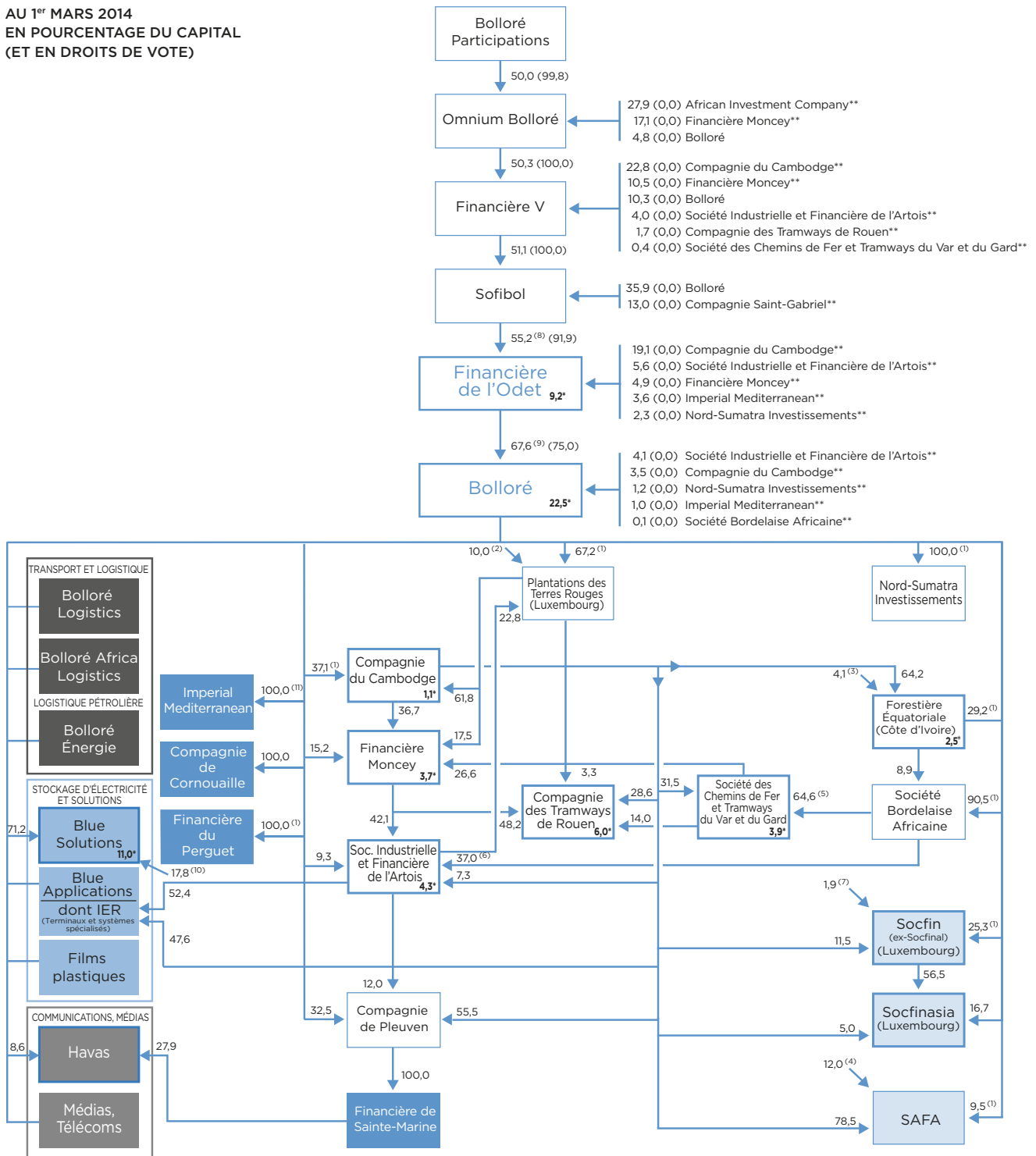
Le Groupe est lié à plusieurs contrats de concessions (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs) qui sont décrits en note 7 du point 20.3. des comptes consolidés. Compte tenu des échéances à long terme, du nombre et de la diversité de ces concessions, la rentabilité du Groupe n'en est pas réellement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

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

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

7. ORGANIGRAMME : ACTIONNARIAT DÉTAILLÉ DES SOCIÉTÉS COTÉES DU GROUPE

AU 1^{er} MARS 2014
EN POURCENTAGE DU CAPITAL
(ET EN DROITS DE VOTE)



%(%) % du capital (% des voix en Assemblée générale).
* Pourcentage du capital hors Groupe.
** Contrôlé par Bolloré.

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

- (1) Directement et indirectement par des filiales à 100 %.
- (2) Dont moins de 10,0% par la Compagnie du Cambodge.
- (3) 4,1% par SFA, filiale à 98,4% de Plantations des Terres Rouges.
- (4) Dont 12,0% par la Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- (5) 64,6% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
- (6) 30,2% par la Société Bordelaise Africaine et 6,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
- (7) 1,9% par Plantations des Terres Rouges.
- (8) Dont 5,3% par sa filiale directe à 99,5%, Compagnie de Guénélo.
- (9) Dont 0,1% par Bolloré Participations.
- (10) Dont 17,8% par Bolloré Participations.
- (11) Indirectement par une filiale à 100 %.

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

7.1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

Au 31 décembre 2013, la Financière de l'Odet détient directement et indirectement 77,3 % du capital de Bolloré.

Bolloré exerce ses activités dans :

- la logistique internationale (commission de transport);
- le transport et la logistique en Afrique (gestion de ports, manutention portuaire, logistique);
- la logistique pétrolière;
- la communication, les médias (publicité, presse gratuite et études...);
- les batteries et les supercapacités;
- 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 251 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 2013 s'élève à 34 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 ⁽¹⁾ (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt ⁽¹⁾
1	Havas	Communication	France	France et Dom-Tom	1 771 000	16	35,44
2	Bolloré Énergie (ex-SCE)	Distribution d'énergie	France	France et Dom-Tom	1 622 243	15	99,55
3	SDV Logistique International	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	943 609	9	99,56
4	Les Combustibles de Normandie	Distribution d'énergie	France	France et Dom-Tom	573 243	5	99,55
5	CICA	Distribution d'énergie	Suisse	Europe hors France	372 301	3	99,56
6	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Distribution d'énergie	Allemagne	Europe hors France	366 824	3	99,56
7	Saga France (ex-Sagatrans)	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	269 297	2	99,56
8	Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Transport et logistique	Côte d'Ivoire	Afrique	196 815	2	84,36
9	SDV USA Inc.	Transport et logistique	États-Unis	Amérique du Nord	143 081	1	99,56
10	SDV PRC Int. Freight Forwarding Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie - Pacifique	142 307	1	99,56

(1) Données issues des comptes consolidés du Groupe Bolloré.

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

8.1. IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES ET CHARGES MAJEURES PESANT SUR CELLES-CI

Les sociétés du Groupe Bolloré exploitent de nombreux sites et équipements, en pleine propriété, concession, location, dans plus de 110 pays à travers le monde. Les activités exploitées dans ces propriétés immobilières et autres installations industrielles, commerciales ou administratives sont décrites dans le rapport d'activité 2013.

La valeur brute totale des immobilisations corporelles s'élève, au 31 décembre 2013, à 3 355 millions d'euros (1 609 millions d'euros en valeur nette), contre 3 111 millions d'euros au 31 décembre 2012 en données retraitées (1 511 millions d'euros en valeur nette). Un récapitulatif des immobilisations corporelles du Groupe et des principales charges afférentes (amortissements et dépréciations) figure dans les notes 6, 7 et 27 en annexe des comptes consolidés.

De plus, les actions menées par le Groupe afin de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement ayant trait notamment aux propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe sont exposées dans le paragraphe suivant, point 17.2., et les risques industriels et liés à l'environnement au point 4.2., page 51 et 52.

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

9.1. SITUATION FINANCIÈRE

Le chiffre d'affaires 2013 consolidé s'établit à 10 848 millions d'euros en léger repli de 1,6% à périmètre et taux de change constants par rapport à 2012, intégrant principalement la progression des activités logistiques et portuaires (+ 3%) et le recul de l'activité logistique pétrolière (- 10%) en raison de la baisse des prix des produits pétroliers et des volumes vendus.

En données brutes, il progresse de 7,3%, compte tenu principalement de la contribution d'Havas sur l'ensemble de l'année 2013 après son intégration globale au 1^{er} septembre 2012.

L'EBITDA atteint 957 millions d'euros, en progression de 19% (+ 2% hors Havas) et le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 606 millions d'euros en hausse de 30% par rapport à l'exercice 2012.

Le résultat financier, qui s'élève à 30 millions d'euros, contre 525 millions d'euros en 2012, intègre principalement une plus-value de 109 millions d'euros sur la cession du solde (6,4%) d'Aegis. En 2012, il comprenait les plus-values sur la cession d'Aegis (387 millions d'euros) et des chaînes Direct 8 et Direct Star (255 millions d'euros) ainsi qu'une charge financière de 65 millions d'euros dans le cadre de l'intégration globale d'Havas.

La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles, qui ressort à 21 millions d'euros, contre - 9 millions d'euros en 2012, intègre principalement les résultats des plantations du Groupe Socfin, dont la contribution est de 24 millions d'euros, contre 45 millions d'euros en 2012 en raison de la baisse des cours mondiaux des matières premières, ainsi que la contribution de Mediobanca (incluant une dépréciation de 20 millions d'euros pour prendre en compte la valeur d'utilité de ces titres).

Après 211 millions d'euros d'impôt, contre 176 millions d'euros en 2012, le résultat net consolidé s'établit à 450 millions d'euros, contre 813 millions d'euros en 2012. Le résultat net part du Groupe ressort à 270 millions d'euros, contre 669 millions d'euros.

Le ratio d'endettement net sur fonds propres est en nette amélioration à 19%, contre 26% à fin 2012, compte tenu de la forte augmentation des capitaux propres (+ 2 051 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012) et de la baisse de l'endettement net (- 105 millions d'euros).

Après cession pour 212,2 millions d'euros en 2013 du solde de la participation dans Aegis, la valeur boursière du portefeuille de titres cotés (Vivendi, Mediobanca, Vallourec, Socfin, Socfinasia...) s'élève à 2 035 millions d'euros au 31 décembre 2013.

La liquidité du Groupe, hors Havas, est stable à près de 1,5 milliard d'euros disponible confirmé à fin février 2014.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2013	2013 vs 2012	2012 retraité
Chiffre d'affaires	10 848	+ 7,3%	10 109
EBITDA ⁽¹⁾	957	+ 19%	802
Amortissements et provisions	(351)	+ 4%	(337)
Résultat opérationnel	606	+ 30%	465
dont part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19		73
Résultat financier	30		525
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	21		(9)
Impôts	(211)		(176)
Résultat net des activités abandonnées	5		8
RÉSULTAT NET	450		813
dont part du Groupe	270		669

(1) EBITDA : résultat opérationnel moins dotations aux amortissements et aux provisions.

	31/12/2013	31/12/2012 retraité
Capitaux propres	9 316	7 265
dont part du Groupe	7 749	5 868
Endettement net	1 795	1 900
Ratio endettement net/fonds propres	19%	26%
Valeur boursière du portefeuille de titres cotés ⁽¹⁾	2 035	2 061

(1) Tenant compte de l'impact du financement sur titres Vivendi.

COMPTES SOCIAUX

Le résultat net social de Bolloré SA s'élève à 89 millions d'euros, contre 198,6 millions d'euros en 2012. L'évolution provient essentiellement de la plus-value réalisée sur la cession des titres Aegis au

Groupe Dentsu pour 214 millions d'euros en 2012 (soit environ 20% d'Aegis), contre 58 millions d'euros en 2013 (correspondant au solde de la participation).

9.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 606 millions d'euros en hausse de 30% par rapport à l'exercice 2012. Il prend en compte :

- la progression des résultats des activités transport et logistique qui bénéficient d'un bon niveau d'activité dans le monde et des développements réalisés notamment en Asie et en Afrique;
- la bonne performance de l'activité logistique pétrolière;
- la progression des résultats du secteur communication grâce aux bons résultats d'Havas et à son intégration sur l'ensemble de l'année;
- les dépenses soutenues dans le stockage d'électricité (batteries, supercapacités, véhicules électriques, stationnaire), qui sont cependant inférieures à celles engagées en 2012 au moment de la montée en puissance d'Autolib'.

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité
Transport et logistique ⁽¹⁾	541	496
Logistique pétrolière	39	39
Communication (Havas, médias, télécoms)	194	118
Stockage d'électricité et solutions	(126)	(168)
Autres (actifs agricoles, holdings)	(43)	(21)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	606	465

(1) Avant redevance de marques.

Les comptes 2013 incluent douze mois de résultats annuels d'Havas, en intégration globale depuis le 1^{er} septembre 2012.

La présentation des états financiers tient compte, pour toutes les périodes présentées, des effets de l'adoption anticipée en 2013 des normes IFRS 10 (États financiers consolidés) et IFRS 11 (Partenariats), ainsi que de l'application de la norme IFRS 5 (Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées) en raison d'un projet de cession de SAFACAM au groupe Socfin, et du reclassement des résultats des mises en équivalence opérationnelles dans le résultat opérationnel. Les résultats retraités intègrent également les changements de méthode de comptabilisation des engagements envers le personnel.

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2013, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 1579 millions d'euros (dont 568 millions au niveau d'Havas), par rapport à 1103 millions d'euros au 31 décembre 2012.

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'élève à 695 millions d'euros au 31 décembre 2013 (832 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Compte tenu des investissements, des flux sur opérations de financement et des variations de change ou de juste valeur incluses dans la dette, l'endettement financier net du Groupe a diminué de 105 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012 et s'élève à 1 795 millions d'euros au 31 décembre 2013, incluant l'endettement financier net Havas pour 90 millions d'euros.

10.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe au 31 décembre 2013 est de 3374 millions d'euros, en hausse de 318 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2012. Il est principalement composé comme suit :

- 1069 millions d'euros d'emprunts obligataires (1134 millions d'euros au 31 décembre 2012), composés notamment au 31 décembre 2013 d'un emprunt obligataire Havas en euros de 350 millions remboursable en 2014, d'un emprunt obligataire Havas en euros de 100 millions remboursable en 2018, d'un emprunt obligataire Bolloré en euros de 350 millions remboursable en 2016, d'un emprunt obligataire Bolloré en euros de 170 millions remboursable en 2019, de 100 millions pour une obligation à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) au niveau d'Havas dont 33 millions ont été remboursés et de 73 millions de dollars américains de placements privés américains répartis en deux tranches, une de 40 millions de dollars américains remboursable en 2016 dont 23 millions de dollars américains déjà remboursés et une de 33 millions de dollars américains remboursable en 2018;
- 2091 millions d'euros d'emprunt auprès des établissements de crédit (1714 millions d'euros au 31 décembre 2012), dont 250 millions d'euros au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2017 (205 millions d'euros au 31 décembre 2012), 186 millions d'euros en billets de trésorerie (338 millions d'euros au 31 décembre 2012) et 185 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (211 millions d'euros au 31 décembre 2012);
- 213 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (202 millions d'euros au 31 décembre 2012), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

10.4. CARACTÉRISTIQUE DES FINANCEMENTS

La principale ligne de financement du Groupe au 31 décembre 2013 est la ligne de crédit revolving de 1000 millions d'euros à échéance 2017 est soumise à un *covenant* de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75. Cette ligne est tirée à hauteur de 250 millions (750 millions non tirés).

Les obligations émises par Bolloré en 2011 (350 millions échéance 2016) et 2012 (170 millions échéance 2019) ne sont soumises à aucune obligation de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier. Les obligations émises par Havas en 2009 (350 millions d'euros échéance 2014) et 2013 (100 millions d'euros échéance 2018) ne sont également soumises à aucune clause de ce type.

Les OBSAAR d'Havas sont soumises à des ratios de couverture d'intérêt et de levier (dette financière ajustée sur EBITDA ajusté). Certaines autres lignes peuvent avoir des clauses de remboursement anticipé liées au respect de ratios financiers, mettant généralement en jeu des ratios de *gearing* (endettement net sur fonds propres) et/ou de couverture du service de la dette. Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2013, comme ils l'étaient au 31 décembre 2012.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2013, 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 2013, de 1628 millions d'euros de lignes de crédits confirmées non tirées, dont 750 millions d'euros sur la convention de crédit revolving et 513 millions d'euros au niveau d'Havas. La durée de vie moyenne des lignes de crédit confirmées tirées et non tirées est de 2,8 ans au 31 décembre 2013.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2013.

Des informations plus détaillées sont disponibles dans les états financiers et plus précisément dans les notes 15, 21 et 36.

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1. LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

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

La recherche et développement (R&D) est une composante essentielle de la branche industrielle du Groupe Bolloré. Elle se traduit d'ailleurs par la création de la division Blue Solutions en octobre 2013. Pour Bolloré Films plastiques, la R&D a porté en 2013 pour 0,5 million d'euros sur de nouveaux films barrière destinés à l'industrie alimentaire en ce qui concerne les films d'emballage, et sur la poursuite du développement de nouveaux séparateurs pour condensateurs pour le film diélectrique.

Pour Blue Solutions, le montant global de la R&D des batteries et des supercapacités s'élève à 37 millions d'euros, qui se partagent en 22,8 millions d'euros pour BS (ex-Batscap à Quimper) et 14,2 millions d'euros pour BSC (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 cyclabilité, ainsi que la diminution de la température de fonctionnement, tandis que les développements portent sur l'intégration du pack batterie et sur le pilotage de la batterie dans l'environnement de ses applications tant au véhicule électrique que dans les applications de stockage d'énergie et de smart grid. Comme l'année dernière, les investissements permettant d'augmenter la capacité de production des usines Batteries ont été incorporés dans l'effort de R&D. En effet, le process

de production fait l'objet d'importantes améliorations permettant notamment la réalisation de films en double laize, ce qui permet de doubler la capacité de production de l'usine.

S'agissant des supercapacités, la recherche porte toujours sur l'amélioration des composants notamment au travers d'une meilleure cyclabilité et un accroissement de l'énergie délivrée, et leur intégration en modules. Le véhicule électrique Bluecar® est arrivé sur le marché en 2011. Depuis, la R&D et les investissements se sont élevés pour la société Bluecar à 15,3 millions d'euros pour prendre en compte les développements de véhicules à conduite à droite, de véhicules aptes à respecter les normes américaines et le développement d'un véhicule découvert, la Bluesummer.

Les développements se sont également poursuivis chez Bluestorage pour 5,1 millions d'euros sur les batteries stationnaires pour le relais d'installations électriques chez les particuliers, ce secteur constituant un axe important de développement de la division.

Chez Bluetram, les recherches ont porté sur le développement d'un tram intégrant des batteries LMP® et des supercapacités et sur les moyens de rechargement des supercapacités depuis une station en bord de rue : ces développements ont engagé 1,6 million d'euros.

Quelques développements des batteries intégrées dans des bateaux, soit navettes, soit bateaux de nettoyage de ports, ont été effectués chez Blueboat, pour 0,4 million d'euros.

Le groupe IER a poursuivi sa recherche en 2013 sur ses nouveaux marchés tout en développant des produits nouveaux sur ses marchés de base. 8 millions d'euros ont été consacrés à la R&D, dont 5,4 sur les bornes, dans les transports et les systèmes embarqués pour l'auto-partage. Automatic Systems a consacré 2,6 millions d'euros à sa R&D. La R&D de la division Télécoms s'est montée à 12,9 millions d'euros, dont 4,3 pour Bolloré Telecom, 1,4 pour Wifirst, et 7,2 pour Polyconseil, qui continue de forts développements dans l'informatique liée aux projets d'auto-partage et de stockage d'énergie.

EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Bolloré Films	0,5	1,5	0,6	0,6	0,7	0,9
Blue Solutions ⁽¹⁾ (ex-Batscap et Bathium)	37,0	69,2	33,4	37,4	30,2	25,1
Bluecar ⁽¹⁾	15,3	48,9	0,2	19,9	26,1	15,7
Bluestorage	5,1					
Bluetram / Blueboat	2,0					
IER	8,0	7,5	9,3	7,8	8,1	9,5
Bolloré Telecom ⁽²⁾	12,9	4,5	4,7	3,1	4,0	5,6
TOTAL	80,9	131,6	48,2	68,8	69,1	56,8

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

(2) Dont Polyconseil et Wifirst.

11.2. BREVETS ET LICENCES

Le portefeuille des brevets du Groupe comporte, à la fin de l'exercice 2013, 1296 brevets ou demandes de brevets en vigueur (soit une augmentation de 6,68% par rapport à l'exercice précédent) dans 45 pays, qui se répartissent comme suit :

	Brevets déposés en 2013		Portefeuille total en vigueur (tous pays)
	Total	Dont France	
Bolloré Films	1	0	87
Blue Solutions	33	16	464
Blue Solutions Canada	22	1 ⁽¹⁾	562
IER	6	0	97
Bluecarsharing	4	3	66
BCA	0	0	8
Automatic Systems	0	0	12
TOTAL	66	20	1 296

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

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

12.1. PRINCIPALES TENDANCES DE L'EXERCICE 2013

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Dans un environnement difficile marqué par le ralentissement des flux européens et la baisse des volumes traités dans l'aérien, Bolloré Logistics a maintenu un bon niveau d'activité, grâce à un réseau France consolidé, à sa position forte sur l'axe Afrique, au dynamisme de son réseau en Asie et à la croissance toujours forte de son activité Projets industriels.

Bolloré Africa Logistics bénéficie du dynamisme des terminaux portuaires en concession qui ont enregistré des hausses de volumes principalement à l'import, notamment sur Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, Tin Can au Nigeria, Congo Terminal à Pointe-Noire, STCG à Libreville et Togo Terminal qui a également augmenté ses parts de marché depuis l'obtention de l'exclusivité sur le port de Lomé. En outre, des augmentations tarifaires ont pu être appliquées notamment sur Tin Can, Conakry Terminal et Meridian Port Services (Ghana). L'année 2013 a, par ailleurs, été marquée par le démarrage de l'activité du terminal pétrolier de Pemba au Mozambique. L'activité de solutions logistiques poursuit sa croissance, soutenue par les projets des secteurs miniers et pétroliers en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Sierra Leone, Côte d'Ivoire) et en Afrique centrale (Gabon, Congo, République démocratique du Congo, Mozambique). Enfin, l'exercice bénéficie également de la progression des concessions ferroviaires, notamment Camerail au Cameroun.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

En 2013, l'activité de distribution de produits pétroliers en France a bénéficié de conditions favorables du marché et d'un climat rigoureux durant l'hiver, qui ont permis d'améliorer les résultats. L'exercice a été également marqué par la bonne marche des activités Logistique, Transport et Dépôt. Fin 2013, le Groupe a racheté Petroplus Marketing France (PMF) qui détient des participations importantes dans les dépôts de Tours (20%), de Valenciennes (16%), et de Mulhouse (14%) ainsi que dans l'exploitant d'oléoducs Trapil (5,5%) et dans la société de stockage Raffinerie du Midi (33,33%). CICA, en Suisse, a réalisé de nouvelles acquisitions, avec l'achat de 100% de S+M Tank, société de stockage à Oberbipp (33 400 m³) et l'exercice d'un droit de préemption sur 18,7% du capital du dépôt de Tar situé à proximité de l'aéroport de Zurich, dont le Groupe détient désormais 38,3%.

COMMUNICATION

À la fin de l'exercice, le Groupe Bolloré détient 36,22% d'Havas dont Yannick Bolloré est devenu Président-directeur général en août 2013. Pour Havas, l'année 2013 s'est achevée sur une croissance organique de 1,6% au quatrième trimestre, en nette progression par rapport au début de l'année grâce notamment aux bonnes performances de l'Europe, de l'Asie-Pacifique et de l'Amérique latine. L'activité nord-américaine s'est progressivement reprise, forte d'une nouvelle équipe en place et d'un dynamisme commercial marqué.

Dans le domaine de la presse gratuite, le Groupe a poursuivi activement le développement de son journal *Direct Matin*. La version digitale Directmatin.fr, qui a été lancée en mars 2012, compte 615 000 visiteurs et plus de 25 millions de pages vues en décembre 2013. Par ailleurs, en 2013, le Groupe a notamment lancé un supplément, *Direct Tennis*, et une nouvelle rubrique a été ajoutée au quotidien en partenariat avec Slate.fr.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Le 30 octobre 2013, Blue Solutions, qui produit des batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada, a été introduite en Bourse au premier marché de NYSE - Euronext Paris, au prix de 14,50 euros, soit le haut de la fourchette. L'offre a été sursouscrite 15 fois. Blue Solutions dispose d'options exercables entre 2016 et 2018 sur les différentes entités composant le périmètre Blue Applications : Bluecar®, Bluecarsharing, Autolib', Bluebus, Bluetram, Blueboat, Bluestorage, IER, Polyconseil.

Dans le domaine des applications, le Groupe Bolloré a annoncé, le 12 septembre 2013, avoir signé une lettre d'intention avec le groupe Renault pour étudier le développement commun de solutions d'auto-partage et la mise en place de coopérations industrielles et commerciales dans le domaine des véhicules électriques.

Sur l'exercice, le développement des locations et ventes de Bluecar® aux particuliers et aux entreprises ainsi que la commercialisation du Bluebus se sont poursuivis.

IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely et Bluecub (abonnement, location, charge électrique) et l'informatique embarquée des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans la commercialisation de solutions d'auto-partage, de recharges intelligentes et communicantes. En 2013, IER a, par ailleurs, lancé une borne d'encaissement en libre-service pour la distribution de proximité, des solutions de dépôts-bagages automatiques et d'embarquement automatisé.

Concernant les Films plastiques, le Groupe a poursuivi le développement de son offre de produits haut de gamme destinés aux applications alimentaires.

AUTRES ACTIVITÉS

Dans le secteur des plantations, l'année 2013 a été marquée par une forte baisse des prix de la majorité des matières premières agricoles. Durant l'exercice 2013, la correction des cours de l'huile de palme et du caoutchouc s'est poursuivie, comme en 2012, après les niveaux apicaux atteints en 2011.

La moyenne des cours du caoutchouc en 2013 (TSR 20 FOB Singapour), à 2517 dollars américains par tonne, enregistre une baisse de plus de 20% par rapport au cours moyen de 2012, en raison, d'une part, de l'annonce fin février de l'abandon des mesures de soutien aux cours en Thaïlande et, d'autre part, de l'importance des stocks mondiaux accompagnée de la baisse de la demande notamment en Chine. Les cours ont atteint leur plus bas niveau, à 2159 dollars américains par tonne, à mi-juillet, avant de connaître une reprise temporaire, au troisième trimestre 2013, au vu des chiffres de la production industrielle chinoise meilleurs que prévus. Au 31 décembre 2013, le cours du caoutchouc était revenu à 2265 dollars américains par tonne.

Les cours de l'huile de palme, malgré une récolte record de soja en 2013, ont bien résisté tout au long de l'année. Ils bénéficient, en partie, du cours du pétrole, favorable à la production de biodiesel à partir de l'huile de palme. Sur le marché de Rotterdam, le cours moyen annuel de l'huile de palme (CPO Cif Rotterdam) s'établit à 857 dollars américains par tonne, en repli de 15% par rapport à 2012. Le cours moyen de l'huile de palme du second semestre 2013 était de 852 dollars américains par tonne, stable par rapport aux six premiers mois de l'année. Au 31 décembre 2013, le cours s'établit à 900 dollars américains par tonne.

12.2. TENDANCES CONNUES SUR L'EXERCICE EN COURS

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

Les premiers mois de l'exercice 2014 sont marqués par un léger fléchissement des volumes sur l'activité Transport et logistique et par des conditions climatiques défavorables à l'activité logistique pétrolière. Le Groupe est, par ailleurs, toujours plus impliqué dans le développement opérationnel des batteries électriques, des véhicules électriques et des applications stationnaires.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Bolloré Logistics continue d'étudier régulièrement plusieurs dossiers d'acquisition afin de consolider son réseau et de sécuriser les flux de ses principaux clients dans ses agences. Au Moyen-Orient, des projets sont en cours, notamment au Qatar, à Oman et en Arabie saoudite, et devraient permettre de renforcer la présence du Groupe dans cette région dans les années à venir. En 2014, Bolloré Logistics poursuivra sa politique d'investissements qui comprendra notamment la construction de nouvelles installations à Roissy et à Houston, la construction de bureaux à Nantes et l'amélioration des capacités informatiques notamment dans le domaine du supply chain.

La croissance des activités de Bolloré Africa Logistics en 2014 sera guidée par le développement de nouveaux projets. Les perspectives pour l'exercice en cours comptent la montée en puissance de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, le démarrage de l'exploitation de la concession du Terminal de Dakar au Sénégal et la poursuite des développements ferroviaires en Afrique, avec le prolongement du chemin de fer entre le Bénin et le Niger et le déploiement de nouveaux trains au Cameroun pour desservir le sud et le nord du pays. En vue de préserver sa position de premier opérateur portuaire en Afrique, Bolloré Africa Logistics continuera de répondre aux appels d'offres de nouvelles concessions portuaires en Afrique et de diversifier son portefeuille de terminaux portuaires dans d'autres pays émergents. Enfin, Bolloré Africa Logistics s'appuiera sur son implantation dans le continent pour entreprendre des métiers connexes (terminaux vrac ou conventionnels; services aéroportuaires; distribution) et développer un espace d'expansion pour Blue Solutions, les activités de stockage d'électricité du Groupe Bolloré.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Au début de l'année 2014, comme cela était prévu, le Groupe a acquis le solde des titres LCN, dont il détient désormais 100% du capital. L'activité de Logistique pétrolière prévoit une stabilisation de ses volumes pour 2014 avec l'assimilation de LCN, et se consacrera à l'intégration du négoce de PMF et à la création de fructueuses synergies logistiques.

COMMUNICATION

Le déploiement de la stratégie d'intégration des équipes créatives, médias et digitales d'Havas, s'est poursuivi en 2013 et début 2014. Deux nouveaux Havas Village ont été inaugurés à New York et à Singapour. Cette nouvelle organisation, centrée sur le client, permet à Havas d'être plus agile, plus innovant et plus réactif aux mutations de son secteur. Pour 2014, le Groupe Havas maintient ses objectifs internes de croissance supérieure à celle réalisée en 2013. Par ailleurs, dans un environnement publicitaire difficile, le Groupe Bolloré poursuit le développement du journal *Direct Matin* et le renforcement de sa notoriété avec de nouveaux partenariats éditoriaux.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Au titre de l'exercice 2014, Blue Solutions ambitionne de produire environ 2 400 à 2 600 batteries de 30 kilowattheures et d'atteindre un chiffre d'affaires consolidé d'environ 90 à 100 millions d'euros et un EBITDA à l'équilibre.

Blue Solutions, qui produit les batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada, dispose d'une capacité de 300 000 mégawattheures qui sera portée, à terme, à 1 gigawattheure, soit environ 325 000 batteries.

À fin 2014, le Groupe prévoit d'atteindre 60 000 abonnés Premium sur l'ensemble des projets d'auto-partage en France et mettre à disposition 500 véhicules supplémentaires sur Autolib', ce qui portera sa flotte à 2 500 Bluecar®. Après le lancement en 2013 des services d'auto-partage Bluely, à Lyon Villeurbanne, et de Bluecub, à Bordeaux, le Groupe entend poursuivre l'implantation en France et à l'international de solutions d'auto-partage de véhicules électriques.

Le Groupe poursuit le développement de nouveaux projets comme le Bluetram, pour lequel il a annoncé la construction d'une usine de production en Bretagne pour le début 2015, représentant un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de production de 50 Bluetram par an.

Outre la mobilité, le Groupe développe également des applications stationnaires dédiées aux énergies renouvelables, smart grid... Il a ainsi créé une solution innovante pour le continent africain, « Blue Zone », qui permet d'installer des espaces de vie autonomes, équipés de batteries alimentées par l'énergie solaire (comprenant dispensaires, écoles, cinémas, terrains de sport...).

Le Groupe s'est, par ailleurs, porté candidat au déploiement de 16 000 bornes sur l'ensemble du territoire français.

Dans le cadre de la stratégie de développement en France et à l'international de sa filiale Automatic Systems, IER a ouvert un nouveau site industriel à Persan (Île-de-France) avec pour objectif de doubler sa capacité de production tout en accélérant le renouvellement de ses gammes de produits Outdoor (barrières d'autoroute, parking, accès périmétrique...).

Sur les Films plastiques, l'exercice 2014 devrait connaître une amélioration des résultats, avec le développement du catalogue de l'activité Bolphane.

AUTRES ACTIVITÉS

Concernant les plantations, les prévisions 2014 de la production mondiale de caoutchouc restent supérieures à celles de la consommation. Dans un marché encore excédentaire cette année, les cours devraient demeurer volatils, proches du plus bas niveau actuel (2 000 dollars américains par tonne, FOB Singapour).

Quant à l'huile de palme, les cours (CPO Cif Rotterdam) se maintiennent au-dessus de 850 dollars américains par tonne. La diminution saisonnière de la production en Indonésie et en Malaisie entraîne, en effet, une baisse des stocks qui favorise une remontée des cours en début d'année. Leur évolution au cours des prochains mois de l'année 2014 dépendra de différents facteurs, tels que les perspectives de récolte de soja en Amérique du Sud, les nouvelles mesures en faveur du biodiesel en Indonésie et Malaisie, premiers producteurs mondiaux d'huile de palme (avec 85% de la production totale), et le dynamisme des économies indienne et chinoise, premiers importateurs d'huile de palme.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

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

14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

14.1. INFORMATIONS 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, ainsi que plus généralement les collaborateurs du Groupe figurant sur les listes d'initiés, en application des dispositions de la Charte d'Éthique du Groupe dûment amendée suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 novembre 2010, doivent s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres de la société (i) pendant une période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels et semestriels et, le cas échéant, des comptes trimestriels complets, et

(ii) pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle (iii) quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sur le cours du titre, et ceci, aussi longtemps que l'information n'aura pas été rendue publique. Les dispositions de la Charte d'Éthique sont applicables à l'ensemble des administrateurs des sociétés du Groupe. Cette disposition s'applique à toutes les sociétés du Groupe* et à toutes les transactions sur les titres cotés de l'ensemble des sociétés du Groupe.

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

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2013 statuant conformément aux dispositions statutaires, a décidé de maintenir l'option consistant à cumuler les fonctions de Président et de Directeur général.

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

En outre, le Conseil du 5 juin 2013 a nommé 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, sur proposition du Conseil du 20 avril 2012, introduit dans les statuts une disposition aux termes de laquelle le Conseil d'administration désigne l'un de ses membres, portant le titre de Vice-Président administrateur délégué, en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président. Par ailleurs, le Conseil d'administration peut désigner parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été suppléée par le Vice-Président administrateur délégué.

En application des dispositions statutaires adoptées par l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012, le Conseil d'administration du 5 juin 2013 :

- a renouvelé Cyrille Bolloré en qualité de Vice-Président administrateur délégué pour la durée du mandat de Président de Vincent Bolloré;
- a confirmé Cédric de Bailliencourt et nommé Yannick Bolloré en qualité de Vices-Présidents pour la durée de leurs mandats d'administrateur en cours et de leurs éventuels renouvellements.

14.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

VINCENT BOLLORÉ, Président-directeur général

Né le 1^{er} avril 1952

Date d'entrée en fonction : 21 décembre 2006

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 122 372

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Industriel, Président du Groupe Bolloré depuis 1981.

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Bolloré⁽¹⁾ et Bolloré Participations;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet⁽¹⁾ et de Blue Solutions⁽¹⁾;
- Président de Somabol;
- Directeur général d'Omnium Bolloré et Financière V;
- Administrateur de Blue Solutions⁽¹⁾ (ex-Batscap), Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, 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 Financière de l'Artois⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi⁽¹⁾;
- 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 Financière du Champ de Mars;
- Administrateur de BB Group et Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SAFA Cameroun⁽¹⁾ et Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo).

— Autres fonctions et mandats

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾ et Bereby Finances;
- Administrateur de Centrages, Socfinaf (ex-Intercultures)⁽¹⁾, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Socfinasia⁽¹⁾, 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)⁽¹⁾ et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾;
- Cogérant de Brabanta.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Bolloré⁽¹⁾ et Bolloré Participations;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet⁽¹⁾ et d'Havas⁽¹⁾;
- Président de Somabol;
- Directeur général d'Omnium Bolloré et Financière V;
- Administrateur de Batscap, Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, *Matin Plus*, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Havas⁽¹⁾, Havas Media France, Financière V, Omnium Bolloré;

* Ensemble des sociétés contrôlées par Vincent Bolloré.

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, de la Société Bordelaise Africaine et de la Compagnie des Tramways de Rouen;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge⁽¹⁾.
- **Autres fonctions et mandats**
- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Paris et de Fred & Farid Group.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- **Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré**
- Président de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars;

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

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

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

Né le 19 juillet 1985

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 10

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

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

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

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

Directeur général de Bolloré Énergie, du 1^{er} septembre 2010 à septembre 2011.

Président de Bolloré Énergie depuis le 3 octobre 2011.

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

Président de Bolloré Logistics depuis le 6 janvier 2014.

Directeur général délégué de Bolloré depuis le 5 juin 2013.

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⁽¹⁾;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré, SFDM, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ et Blue Solutions⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- 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 Petroplus 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;
- *Director* de CIPCH BV (NL).

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Énergie et de SFDM (Société Française Donges-Metz);
 - Vice-Président administrateur délégué de Bolloré;
 - Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré et SFDM;
 - Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière;
 - Président du Conseil de surveillance de Sofibol.
- **Autres fonctions et mandats**
- Président de la FFPI (Fédération Française des Pétroliers Indépendants);
 - Administrateur des Combustibles de Normandie;
 - Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL;
 - Représentant permanent de Bolloré Énergie au Conseil d'administration de la SAGESS (Société Anonyme de Gestion de Stocks de Sécurité).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président de Bolloré Énergie;
- Président du Conseil d'administration de SFDM;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré, SFDM et Sofibol;
- Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière.

— Autres fonctions et mandats

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Comité de direction de Dépôt Pétrolier de Lorient SAS;
- Membre du Comité de direction d'Entrepôt Pétrolier de Chambéry SAS;
- Membre du Comité de direction de Société du Dépôt de La Pallice SAS;
- Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL;
- Administrateur de la société Les Combustibles de Normandie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de CICA.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Comité de direction de Dépôt Pétrolier de Lorient SAS;
- Membre du Comité de direction d'Entrepôt Pétrolier de Chambéry SAS;
- Membre du Comité de direction de Société du Dépôt de La Pallice SAS;
- Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

YANNICK BOLLORÉ, Vice-Président

Né le 1^{er} février 1980

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 2 452

Adresse professionnelle

Havas

29-30, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Diplômé de l'université Paris-IX Dauphine.

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

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

Directeur général de Bolloré Média de 2009 à décembre 2012.

Depuis mars 2011, Vice-Président d'Havas.

Depuis août 2012, Directeur général délégué d'Havas.

Depuis le 5 juin 2013, Vice-Président de Bolloré.

Depuis le 30 août 2013, Président-directeur général d'Havas.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président-directeur général d'Havas⁽¹⁾;
- Vice-Président de Bolloré⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Havas⁽¹⁾, 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 d'Havas au Conseil de Médiamétrie et W et CIE;
- Administrateur de la société Havas Worldwide Paris;
- Président d'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 de Arena Communications Network, SL

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Media Planning Group SA.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Directeur général de Bolloré Média;
- Président de Direct Productions;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Média, Bolloré Participations, Direct 8, Direct Star, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil d'administration de Financière de l'Odet⁽¹⁾;
- Membre du Conseil Exécutif de JC Decaux Bolloré Holding;
- Représentant permanent de Bolloré Média au Conseil de CSA TMO Holding.

— Autres fonctions et mandats

- Président de H2O Productions;
- Administrateur d'Havas⁽¹⁾, Havas Media France;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

- Président de H2O Productions;
- Administrateur d'Havas, Havas Media France;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président

Né le 10 juillet 1969

Date d'entrée en fonction : 12 décembre 2002

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 10 063

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 depuis le 12 décembre 2002. Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.

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'Odet⁽¹⁾;
- Vice-Président de Bolloré⁽¹⁾;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾;
- 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 et Imperial Mediterranean;
- Gérant de Socarfi, et Compagnie de Malestroit;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration d'Havas⁽¹⁾ 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 Valloirec⁽¹⁾;
- 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, SFA;
- Administrateur de African Investment Company, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, 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⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Intercultures)⁽¹⁾, Socfindé, Terrasia, Socfin (ex-Socfina)⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil de SAFA Cameroun.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odet⁽¹⁾;
- Vice-Président de Bolloré⁽¹⁾;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾;

(1) Société cotée.

- Président de 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 de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odé⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap, Havas⁽¹⁾ et Socotab; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA);
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— **Autres fonctions et mandats**

- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de surveillance de Vallourec⁽¹⁾;
- 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⁽¹⁾, PTR Finances, SFA;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, 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⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Intercultures)⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé⁽¹⁾;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré⁽¹⁾;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾;
- Président de Sofibol, 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 de Kerdévet, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey⁽¹⁾, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Financière de l'Odé⁽¹⁾ et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap et Socotab; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

— **Autres fonctions et mandats**

- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration d'Havas⁽¹⁾ et au Conseil de surveillance de Vallourec⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ au Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances, SFA;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, 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⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Intercultures)⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président du Conseil d'administration de Financière de Kéréon et de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, 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.

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odet;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Président-directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois;
- Président de Sofibol, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Saga, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odet et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils de Batscap et Socotab; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration d'Havas;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président du Conseil d'administration de Financière de Kéréon;
- Administrateur délégué de Financière de Kéréon;
- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Elycar Investissements (précédemment dénommée Carlyle Investissements), Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest., Renwick Invest., SFA, Sorebol, Swann Investissements et Technifin;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Plantations des Terres Rouges et Nord-Sumatra Investissements.

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

BOLLORÉ PARTICIPATIONS

Date d'entrée en fonction : 29 juin 1992

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Représentant permanent : Gilles Alix

Nombre d'actions de la société détenues : 37 452

Adresse professionnelle (siège administratif)

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

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⁽¹⁾;

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— *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⁽¹⁾, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo), SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)⁽¹⁾, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde et Terrasia.

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

- Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun⁽¹⁾, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo), SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)⁽¹⁾, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde et Terrasia.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Bordelaise Africaine, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

- Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun⁽¹⁾, SDV Congo, SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)⁽¹⁾, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde et Terrasia.

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun, SDV Congo et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB), Compagnie Internationale de Cultures, Induservices, Socfinal, Socfinasia, Socfinde et Terrasia.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Nord-Sumatra Investissements, SAFA Cameroun, SDV Cameroun, SDV Congo, Plantations des Terres Rouges et SFA.

— *Autres fonctions et mandats*

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

MARIE BOLLORÉ

Née le 8 mai 1988

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Nombre d'actions de la société détenues : 5

Adresse professionnelle

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

Références et activités professionnelles2012-2013 : Master 2 de Management, parcours *Business Process Manager* à l'Université Paris-IX Dauphine

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

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

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil de Bolloré⁽¹⁾ (du 10 février 2011 au 9 juin 2011).

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

SÉBASTIEN BOLLORÉ

Né le 24 janvier 1978
 Date d'entrée en fonction : 10 juin 2010
 Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013
 Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015
 Nombre d'actions de la société détenues : 1

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

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

Mandats exercés en 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⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾;
- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol;
- Représentant permanent de Socfrance au Conseil de Financière de l'Odet⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Bigben Interactive⁽¹⁾.

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 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

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.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Bigben Interactive.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises***— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères*— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

HUBERT FABRI

Né le 28 janvier 1952
 Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006
 Date du dernier renouvellement : 6 juin 2012
 Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014
 Nombre d'actions de la société détenues : 1

Adresse professionnelle

Centrages
 2, place du Champ-de-Mars
 1050 Bruxelles - Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion

Administrateur de sociétés.

Mandats exercés en 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⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— 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, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, SAFA Cameroun⁽¹⁾, 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⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby⁽¹⁾ (SOGB);

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

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— 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⁽¹⁾;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, SAFA Cameroun⁽¹⁾, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby⁽¹⁾ (SOGB);
- Administrateur de Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Okomu Oil Palm Company⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfin KCD, Socfindo, et Terrasia;
- Cogérant de Brabanta;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— 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⁽¹⁾;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, SAFA Cameroun⁽¹⁾, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby⁽¹⁾ (SOGB);
- Administrateur de Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Okomu Oil Palm Company⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal),

Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfin KCD, Socfindo, et Terrasia;

- Cogérant de Brabanta;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge;
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Intercultures, Induservices SA, Mopoli, Palmeraies du Cameroun, Socfinde, Socfinasia, Socfinal, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB);
- Administrateur de Mopoli Luxembourg, Okomu Oil Palm Company, Socfin KCD, Socfindo, Induservices SA, Socfinal et Terrasia;
- Cogérant de Brabanta;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge;
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Socfinasia;
- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Intercultures, Induservices SA, Mopoli, Palmeraies du Cameroun, Socfinde, Socfinal, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC);
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB);
- Administrateur de Mopoli Luxembourg, Okomu Oil Palm Company, Socfin KCD, Socfindo, Induservices SA, Socfinal et Terrasia;
- Cogérant de Brabanta;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

(1) Société cotée.

SÉBASTIEN PICCIOTTO

Né le 17 mars 1933

Date d'entrée en fonction : 12 décembre 2012

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Nombre d'actions de la société détenues : 3

Adresse professionnelle

ORFIM

59, avenue Marceau

75116 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Ingénieur civil des Mines.

Stratégie à Long Terme dans la Direction générale d'Entreprises.

Développement de 1960 à 1979 du groupe pharmaceutique Parcor, créé en 1958 comme start-up par les frères Castaigne :

- Directeur général en 1968;
- introduction en Bourse en 1969;
- Présidence en 1974, vente la même année au groupe Sanofi;
- mise au point par la recherche propre de Parcor à Toulouse de la ticlopidine, anti agrégant plaquettaire, mise sur le marché sous le nom de Ticlid en 1979, et qui, avec ses successeurs (Plavix) assurera jusqu'à ces dernières années une contribution majeure aux profits du groupe Sanofi;
- capitalisation boursière de Parcor de 800 millions de francs en 1979;
- Prise de participation en 1983 de 50% dans Financière Bolloré, société mère de Bolloré;
- le Groupe Bolloré fait en 1982 un chiffre d'affaires de 43 millions d'euros et une perte de 670 745 euros;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré Technologies de 1983 à 1990, sous la Présidence de Vincent Bolloré, et aux côtés de Michel-Yves Bolloré;
- introduction en Bourse de Bolloré Technologies le 8 novembre 1985;
- acquisition de Sofical et de SCAC en 1986;
- Administrateur des sociétés de la pyramide de contrôle de 1988 à 1991 et Directeur général d'Omnium Bolloré jusqu'en 1993;
- Administrateur de Financière de l'Odet jusqu'en 2012.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Orfim.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Orfim.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Financière de l'Odet.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Orfim.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Financière de l'Odet.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Orfim;
- Président d'Orfim.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Financière de l'Odet.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'Orfim;
- Président d'Orfim;
- Administrateur de Douce Bis, Atelier.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

OLIVIER ROUSSEL

Né le 12 juin 1947

Date d'entrée en fonction : 17 juin 1998

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 764

Adresse professionnelle

9, avenue Marie-Jeanne

1640 Rhode-Saint-Genèse — Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion

Dirigeant de plusieurs sociétés industrielles ou de services depuis 1974 : Nobel-Bozel, Héli-Union, Éminence et Istac.

Président d'Acor, société d'investissements (de 1975 à 2006).

Administrateur ou membre du Conseil de surveillance de plusieurs sociétés cotées en Bourse : Roussel-Uclaf (1975-1982), Nobel-Bozel (1974-1978), Carrere Group (2000-2006).

Administrateur de Bolloré depuis 1982.

Mandats exercés en 2013**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾ et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Lozé et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Alternative SA;
- Administrateur de Kaltchuga opportunities SICAV-FIS.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾ et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.
- *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 Alternativa SA;
- Administrateur de Kaltchuga opportunities SICAV-FIS.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾ et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président de la société Istac SAS;
- Administrateur de Lozét et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président de la société Istac SAS;
- Administrateur de Lozét et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président de la société Istac SAS;
- Administrateur de Lozét et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

MICHEL ROUSSIN

Né le 3 mai 1939

Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Nombre d'actions de la société détenues : 16

Adresse professionnelle

EDF
22-30, avenue de Wagram
75008 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Vice-Président du Groupe Bolloré de 1999 à 2009. Auparavant, Président de SAE International (groupe Eiffage).

Mandats exercés en 2013

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

Mandats exercés en 2012

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre et EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président du Conseil d'administration de Sofib;
- Administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, SDV Cameroun et Sofib;
- Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil de SDV Congo;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Saga Cameroun.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

(1) Société cotée.

MARTINE STUDER

Née le 30 janvier 1961

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Nombre d'actions de la société détenues : 1258

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 société.

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.

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⁽¹⁾, Bolloré⁽¹⁾ et Financière de l'Odet⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun);
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon);
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire);
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

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

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

• Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun);
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon);
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire);
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

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

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

• Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun);
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon);
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso);
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire);
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

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

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun);
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon);
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso);
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire);
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

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

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire);
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun);
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon);
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso);
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire);
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire);
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire);
- Administrateur d'Ogilvy and Mather Africa.

(1) Société cotée.

FRANÇOIS THOMAZEAU

Né le 7 juin 1949

Date d'entrée en fonction : 22 mars 2007

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2013

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Nombre d'actions de la société détenues : 54

Adresse professionnelleFoncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris
41-43, rue Saint-Dominique
75007 Paris**Expertise et expérience en matière de gestion**Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée AGF SA) du 1^{er} janvier 2006 au 31 juillet 2010.**Mandats exercés en 2013****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus;
- Membre du Conseil de surveillance de SCA IDI, SAS Consolidation et Développement Gestion et Idinvest Partners;
- Censeur de Neuflyze Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris;
- Président du Directoire de Foncière de Paris
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration de Eurosic.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2012**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus;
- Administrateur de Cofitem-Cofimur;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity);
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris;
- Président-directeur général de Foncière Paris France;
- Représentant permanent de PHRV au Conseil de Eurosic.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2011**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus;
- Administrateur de Cofitem-Cofimur;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity);
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris;

- Représentant permanent de Cofitem-Cofimur au Conseil d'administration de Foncière Paris France et de PHRV au Conseil de Eurosic.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2010**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus;
- Administrateur de Cofitem-Cofimur;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Idinvest Partners (ex-AGF Private Equity);
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav);
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2009**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur et Directeur général délégué d'Allianz France et d'AGF Holding (jusqu'au 17 juin 2009);
- Président-directeur général d'Allianz France International (anciennement AGF International);
- Directeur général d'Allianz Holding France SAS (jusqu'au 30 novembre 2009);
- Président du Conseil d'administration de Acar, Allianz Africa (anciennement AGF Afrique) et Château Larose Trintaudon;
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus;
- Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès;
- Administrateur de Allianz Vie (anciennement AGF Vie, jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz IARD (anciennement AGF IART, jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz Alternative Asset Management (AAAM), Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment Management Paris, Carene (jusqu'au 17 décembre 2009), Cofitem-Cofimur, MAG SAS (anciennement Mondial Assistance AG, du 16 novembre au 31 décembre 2009), Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris et Protexia France;
- Membre du Conseil de surveillance de GIE Allianz Informatique (anciennement GIE AGF Informatique) et IDI SCA;
- Représentant permanent d'Allianz France au Conseil d'administration de Allianz Banque (anciennement dénommée Banque AGF);
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros (jusqu'au 12 mars 2009), AGF Holdings UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombiana de Inversion Colseguros;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG (jusqu'au 16 novembre 2009);
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

(1) Société cotée.

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 5 juin 2014 de renouveler les mandats d'administrateur de Marie Bolloré et Martine Studer.

Proposition de nomination d'administrateur

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 5 juin 2014 de nommer, en qualité d'administrateur, Céline Merle-Beral.

Proposition de renouvellement de mandats d'un Commissaire aux comptes titulaire et nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 5 juin 2014 de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Constantin Associés, et de nommer le Cabinet CISANE en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Constantin Associés.

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, Président-directeur général.

14.1.4. CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, FAILLITE, SANCTIONS PUBLIQUES PRONONCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude;
- n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou à une liquidation;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

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

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Montant global des rémunérations brutes totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, de manière directe ou indirecte, à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2013, 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).

15.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2012	Exercice 2013
Vincent Bolloré, Président-directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 784 596	2 100 171
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	680 000	-
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	633 329	896 690
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	173 264	-
TOTAL	3 271 189	2 996 861

15.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montant dus	Montant versés	Montant dus	Montant versés
Vincent Bolloré, Président-directeur général				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 400 000	1 400 000	1 499 000	1 499 000
Rémunération autre ⁽²⁾	325 825	325 825	537 700	537 700
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	52 243	52 243	56 943	56 943
Avantages en nature	6 528	6 528	6 528	6 528
TOTAL	1 784 596	1 784 596	2 100 171	2 100 171
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué				
Rémunération fixe ⁽³⁾	350 000	350 000	630 000	630 000
Rémunération autre	-	-	-	-
Rémunération variable annuelle ⁽⁴⁾	240 000	240 000	120 000	120 000
Rémunération exceptionnelle ⁽⁵⁾	-	-	100 000	100 000
Jetons de présence	39 333	39 333	42 694	42 694
Avantages en nature	3 996	3 996	3 996	3 996
TOTAL	633 329	633 329	896 690	896 690

(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.

(2) En 2013, la rémunération autre perçue par Vincent Bolloré provient exclusivement de tantièmes versés par les sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré. Les tantièmes versés par les sociétés ne correspondent pas en tant que telle aux critères fixés par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour les rémunérations variables.

(3) En 2013, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré Logistics et au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré et de Président du Conseil d'administration de Bolloré Énergie.

(4) En 2013, Cyrille Bolloré a perçu en tant que salarié de Bolloré Logistics, une rémunération variable de 120 000 euros. Celle-ci a été appréciée pour 50 % de son montant, selon les critères liés aux qualités de management dont Cyrille Bolloré a fait preuve et pour 50 % selon les critères liés au niveau du Résultat opérationnel atteint au regard du budget initial de Bolloré Logistics fixé en début d'exercice. Le montant maximal de la partie variable pour 2013 avait 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.

(5) En 2013, la rémunération exceptionnelle perçue par Cyrille Bolloré provient exclusivement d'une prime versée par Bolloré au titre de l'IPO Blue Solutions.

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 2012	Montants versés au cours de l'exercice 2013
Cédric de Bailliencourt, Vice-Président		
Jetons de présence	54 126	54 326
Tantièmes	41 667	66 667
Avantages en nature	2 727	2 727
Autres rémunérations ⁽¹⁾	431 050	749 150
Yannick Bolloré, Vice-Président		
Jetons de présence	37 750	36 887
Avantages en nature	10 338	-
Autres rémunérations ⁽²⁾	1 216 621	800 506
Sébastien Bolloré		
Jetons de présence	41 460	40 960
Avantages en nature	2 196	2 196
Autres rémunérations ⁽³⁾	101 050	136 150
Marie Bolloré		
Jetons de présence	39 333	38 833
Bolloré Participations, représentée par Gilles Alix		
Jetons de présence	36 218	36 218
Tantièmes	2 500	2 400
Gilles Alix ⁽⁴⁾		
Jetons de présence	-	4 676
Avantages en nature	-	3 531
Autres rémunérations ⁽⁵⁾	-	1 363 150
Hubert Fabri		
Jetons de présence	33 372	31 634
Tantièmes	325 825	537 700
Olivier Roussel		
Jetons de présence	33 595	38 355
Michel Roussin		
Jetons de présence	23 500	23 500
François Thomazeau		
Jetons de présence	23 500	33 500
Martine Studer		
Jetons de présence	23 500	52 877
Sébastien Picciotto		
Jetons de présence	5 871	33 500
TOTAL	2 486 199	4 089 443

(1) En 2013, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations, dont 351 150 euros en partie fixe et 134 000 euros en partie variable et 264 000 euros en partie exceptionnelle.

(2) En 2013, Yannick Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié d'Havas et de Bolloré, dont 550 506 euros en partie fixe et 250 000 euros en partie variable.

(3) En 2013, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations, dont 121 150 euros en partie fixe et 15 000 euros en partie variable.

(4) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations (en 2012, les représentants permanents n'ont pas été déclarés).

(5) En 2013, Gilles Alix perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Africa Logistics, dont 1 001 050 euros en partie fixe et 362 000 euros en partie variable.

15.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

15.5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES PENDANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRE SOCIAUX NON DIRIGEANT

Néant.

15.6. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES PENDANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Exercice 2013	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Vincent Bolloré	Plan Havas 27/10/2006	1 030 000	3,612
TOTAL		1 030 000	

15.7. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE

Néant.

15.8. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE

Néant.

15.9. ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES PENDANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

15.10. ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

15.11. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Exercice 2013	Havas 2006
Date d'Assemblée	12 juin 2006
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ⁽¹⁾	23 175 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux	1 030 000
- Vincent Bolloré ⁽²⁾	1 030 000
Point de départ d'exercice des options	28 octobre 2009
Date d'expiration	27 octobre 2013 ⁽³⁾
Prix de souscription (en euros)	3,61
Modalités d'exercice	-
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2013	15 972 381
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	5 187 499
Nombre d'options de souscription restantes au 31 décembre 2013	2 015 120

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par Havas SA, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Pour mémoire au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration de la société Havas.

(3) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

15.12. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

Exercice 2013	Bolloré 2010	Bolloré 2012	Bolloré 2012
Date d'Assemblée	10 juin 2010	10 juin 2010	6 juin 2012
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	31 août 2010	10 octobre 2012
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	247 000	247 000	3 500
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	5 500	10 774	0
- Vincent Bolloré		5 000	
- Yannick Bolloré	1 000	1 000	
- Sébastien Bolloré	500		
- Cédric de Bailliencourt	1 000	1 274	
- Cyrille Bolloré	1 000	1 000	
- Gilles Alix	2 000	2 500	
Date d'attribution des actions	8 décembre 2010	21 mai 2012	11 octobre 2012
Date de disponibilité	8 décembre 2016	21 mai 2018	11 octobre 2016
Prix de souscription (en euros)	142,83	135,67	175,87
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	34 600	27 275	3 500
Nombre d'actions gratuites annulées	500	0	0
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2013	34 100	27 275	3 500

15.13. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Exercice 2013	Havas 2007	Havas 2008
Date d'Assemblée	12 juin 2006	8 janvier 2008
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006	8 janvier 2008
Nombre total de BSAAR attribués pouvant être acquis	41 985 000	15 000 000
Nombre total de BSAAR acquis par les mandataires sociaux ⁽¹⁾	1 000 000	573 529
- Vincent Bolloré ⁽²⁾	1 000 000	352 941
- Cédric de Bailliencourt	0	220 588
Date d'acquisition des BSAAR	19 février 2007	31 mars 2008
Point de départ d'exercice	1 ^{er} décembre 2010	8 février 2012
Date d'expiration	1 ^{er} décembre 2013	8 février 2015
Prix d'acquisition (en euro)	0,34	0,34
Prix d'exercice (en euros)	4,30	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2013	3 333 226	7 174 271
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31 décembre 2013	3 236 142	6 965 312
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31 décembre 2013	38 622 656	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31 décembre 2013	126 202	0
Nombre d'options de BSAAR restantes au 31 décembre 2013	0	6 008 653

(1) Nombre de BSAAR attribués respectivement en 2006 et 2008 par le Conseil d'administration.

(2) Postérieurement à la date de cessation de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration de la société Havas au 30 août 2013, Vincent Bolloré a exercé les 1 000 000 BSAAR 2006 et cédé les 352 941 BSAAR 2008.

15.14. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Exercice 2013	Nombre total d'options de souscription		Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0		NA
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Levées : 0		NA

15.15. ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Exercice 2013	Nombre total d'actions gratuites		Prix moyen pondéré
Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0		NA
Actions gratuites détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Levées : 0		NA

15.16. BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITIONS D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Exercice 2013	Nombre total d'options de BSAAR		Prix moyen pondéré
BSAAR consentis, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre de BSAAR ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 0		NA
BSAAR détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre de BSAAR ainsi émis ou souscrits est le plus élevé (information globale) ⁽¹⁾	Levées : 0		NA

(1) Sur la base des informations communiquées à la société.

15.17. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Exercice 2013	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
Vincent Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 5 juin 2013 Date de fin de mandat : 31 décembre 2016		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Directeur général délégué Date de début de mandat : 5 juin 2013 Date de fin de mandat : 31 décembre 2016		•		•		•		•

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Les dates de nomination et d'expiration de mandat des administrateurs sont indiquées au point 14.1.2.

16.2. INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION À L'ÉMETTEUR OU À L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES ET PRÉVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES AU TERME D'UN TEL CONTRAT

Il n'existe aucun contrat de service entre les personnes susvisées.

16.3. INFORMATIONS SUR LE COMITÉ D'AUDIT ET LE COMITÉ 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 mis en place le 21 mars 2013 est composé de quatre administrateurs indépendants, qui ont été nommés en considération de leurs compétences et expériences, notamment dans les domaines comptable et financier.

Président : François Thomazeau

Membres : Sébastien Picciotto

Martine Studer

Olivier Roussel

Le Comité d'audit a arrêté son règlement intérieur lors de la réunion du Conseil d'administration du 30 août 2013. Les missions principales du Comité d'audit, ainsi que le compte rendu de ses travaux réalisés au titre de l'exercice 2013 sont indiqués dans le rapport du Président sur le contrôle interne.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des nominations et des rémunérations mis en place en séance du Conseil du 20 mars 2014 est composé de trois administrateurs (dont deux indépendants) :

Président : Martine Studer

Membres : Gilles Alix

Olivier Roussel

Le Comité des nominations et des rémunérations établira un règlement intérieur précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

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. Les principes de gouvernement d'entreprise résultent de la consolidation du rapport Afep-Medef d'octobre 2003, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées publiées en janvier 2007, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé publiées en octobre 2008 et de la recommandation d'avril 2010 relative à la présence de femmes dans les conseils et de la mise à jour du Code de juin 2013.

Le Conseil d'administration s'est prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise. En séance du 20 mars 2014, appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code révisé en juin 2013, le Conseil d'administration a confirmé que la société continuait à se référer au Code.

Ainsi, ont notamment été examinées les recommandations suivantes :

OBLIGATION DE CONSERVATION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration, après avoir pris acte que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif un nombre significatif d'actions fixé par le Conseil, a décidé que ceux-ci devront détenir au plus tard à la clôture de l'exercice 2014, cent (100) actions de la société qu'ils devront conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions.

CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, après avoir pris acte des nouvelles 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.

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, qu'outre les mandats exercés dans des sociétés cotées de son Groupe, Vincent Bolloré exerce des mandats dans des sociétés du Groupe Socfin dont le Groupe Bolloré détient 38,8% et qui, à ce titre sont des mandats s'inscrivant dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef.

Ainsi, Vincent Bolloré exerçant un seul mandat dans une société cotée extérieure à son Groupe, la société Vivendi, sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

Le Conseil a confirmé, en outre, la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des dispositions du Code de commerce relatives au cumul des mandats.

ADOPTION D'UN NOUVEAU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Détention et conservation des actions d'administrateur

Le Conseil d'administration a décidé d'adopter un règlement intérieur intégrant les dispositions requises par le Code Afep-Medef et, notamment d'y inclure une obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.

Dans le cadre de ce nouveau règlement intérieur, il est aujourd'hui demandé à chaque administrateur d'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.

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 20 mars 2014 a 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 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, et ne représente aucunement une source de conflit d'intérêts avec la société;

- 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, la diversité et la complexité du Groupe justifient que des administrateurs puissent être nommés au sein des Conseils d'autres entités du Groupe afin d'avoir une meilleure connaissance des activités exercées;
- de considérer que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :
 - être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années,
 - être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - . significatif de la société ou de son Groupe,
 - . ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
 - avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
 - avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse intégré dans le rapport du Président sur la composition du Conseil et sur l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Parmi les 13 membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 20 mars 2014, Martine Studer, Hubert Fabri, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel et François Thomazeau 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⁽¹⁾;
- Sébastien Picciotto;
- Olivier Roussel⁽¹⁾⁽²⁾;
- Martine Studer⁽¹⁾;
- François Thomazeau.

16.5. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL ET RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE

L'organisation des travaux du Conseil, la démarche d'évaluation du Conseil et la répartition des jetons de présence sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne (en annexe du présent document de référence).

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe.

(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

17. RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE BOLLORÉ

17.1. PRÉSENTATION DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'une des particularités du Groupe est sa culture patrimoniale. Fondée sur une politique de développement sur le long terme et la recherche permanente de l'innovation, cette culture s'accorde avec les principes posés par la RSE et s'appuie sur trois leviers :

- gérer ses opérations de façon responsable, ce qui nécessite de maîtriser les risques et de mettre en place pour les collaborateurs des formations adaptées aux impératifs métiers;
- faire évoluer ses produits et services pour qu'ils soient plus respectueux de l'environnement;
- innover en créant des produits et services qui répondent aux préoccupations environnementales et sociétales des clients. Le service Autolib' avec la voiture électrique dotée de la batterie lithium polymère en est un exemple.

Le groupe a fait le choix de s'engager résolument dans cette voie et a défini quatre axes stratégiques communs à l'ensemble des divisions :

- partager des valeurs communes;
- développer et révéler les talents;
- promouvoir l'écoresponsabilité et l'innovation;
- agir pour le développement local.

Cette stratégie est portée par l'ensemble des collaborateurs et conduite par les Directeurs développement durable des divisions.

En 2013, les engagements sociaux et environnementaux communs à chacune des activités du Groupe, ont été précisés.

Sur le plan social « Développer et révéler les talents », cinq engagements ont été retenus :

- assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs;
- anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux;
- accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité au sein du Groupe;
- intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel;
- favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs.

Pour chacun de ces engagements, des indicateurs ont été définis. Ils ont été adaptés au contexte international quant à leur définition et à leur mode de calcul.

Sur le plan environnemental « Promouvoir l'écoresponsabilité et l'innovation », trois engagements ont été identifiés :

- intégrer la performance environnementale dans la stratégie globale du Groupe;
- prévenir et réduire l'impact environnemental de ses activités;
- innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales;

Les indicateurs environnementaux spécifiques à chacune des activités des divisions, considérés comme des indicateurs clés, ont également été identifiés et continueront d'être suivis.

Enfin, la politique sociétale du Groupe Bolloré « Agir pour le développement local » se décline autour de trois engagements principaux :

- instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes;
- renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe;
- promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs.

Concernant le renforcement de l'ancrage territorial, le Groupe a initié en 2013 une démarche permettant d'évaluer l'empreinte socio-économique locale de ses activités. Trois sites pilotes ont été choisis au sein des divisions Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics pour mesurer leur impact sur les territoires dans lesquels ils opèrent.

Dans la continuité de ce travail, et afin de pérenniser l'intégration locale du Groupe, une cartographie des parties prenantes (ONG, sous-traitants, fournisseurs...) sera réalisée courant 2014.

Les quatre axes stratégiques et les engagements qui les déclinent sur le plan opérationnel, constituent le socle commun de la stratégie RSE du Groupe. Elle sera développée dans ce document de référence et illustrée par quelques actions significatives mises en œuvre par les divisions.

Le rapport de responsabilité sociale et environnementale 2013 du Groupe Bolloré, précisera quant à lui les engagements spécifiques pris par les divisions ainsi que les plans d'action s'y rattachant.

Un tableau de concordance entre le document de référence et le rapport RSE présenté en page 111 détaille l'ensemble des informations demandées par la loi Grenelle II.

17.2. RISQUES EXTRA-FINANCIERS

La maîtrise des risques est une préoccupation majeure du Groupe. À ce titre, il s'appuie sur le Comité des risques, instance composée des membres de la Direction générale du Groupe qui se réunissent quatre fois par an afin d'actualiser les risques identifiés, les hiérarchiser, mettre en place des indicateurs de suivi.

En 2005, le Groupe s'est engagé dans une démarche dynamique d'identification et de gestion des risques, qu'ils soient immatériels ou opérationnels. Il a réalisé une « cartographie des risques » étendue à l'ensemble de ses activités ayant comme principaux objectifs :

- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions;
- l'initiation/l'amélioration des process, afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques;
- l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie;
- 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.

Les divisions ont défini et mis en œuvre des actions préventives et/ou correctives permettant de maîtriser voire supprimer le risque. La cartographie ainsi que les plans d'action qui y sont rattachés sont actualisés chaque année.

L'ensemble des risques financiers et extra-financiers sont détaillés dans la partie 4 « Facteurs de risques » du présent document de référence.

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 liés à l'environnement ci-dessous fait état des mesures mises en œuvre par les divisions dans ce domaine. Il mentionnera en 2014 les indicateurs de suivi utilisés par les divisions pour sa mise à jour.

TABLEAU DES RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Risques identifiés	Actions entreprises
Films plastiques, Blue Solutions – Blue Applications	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, piles, etc.) et traitement des déchets spéciaux (produits chimiques, solvants) par des sociétés spécialisées
Batteries et supercapacités : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu Extinction automatique sprinkler ou gaz Tests d'inflammabilité des produits
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres conformément à la directive Atex Traitement des rejets atmosphériques par filtre condensation ou oxydation catalytique
Transformateur haute tension : risque incendie ou de perte d'exploitation sur casse mécanique	Détection incendie et détection gaz Doublement des installations Rétention pour les huiles
Batteries pour véhicules électriques	Tests de sécurité en condition d'utilisation abusive; partenariats avec pompiers et recyclage
Terminaux et systèmes spécialisés	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Traitement des DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques) confié par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets
Logistique pétrolière	
Stockages d'hydrocarbures	Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour les sites classés ICPE : 89 sites Poursuite du suivi environnemental de 14 sites en exploitation (suivi de nappe, analyses piézométriques...) Contrôle ICPE de 15 sites soumis à simple déclaration par un organisme agréé
Véhicules-citernes	Formation « Sécurité chauffeurs » au centre APTH du Creusot : 27 chauffeurs formés Commande de 16 véhicules pétroliers neufs répondant à la norme Euro 5 équipés de boîtes de vitesses automatiques
Surveillance du <i>pipe-line</i> SFDM	Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes Télésurveillance en continu Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne Mise en place et respect des procédures Seveso Importants travaux de mise en conformité des stockages (défense incendie, étanchéité des couronnes de bacs, contrôles des bacs, etc.)
Transport et logistique Afrique	
Accidents du travail	Formation du personnel et des sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité applicables sur les différentes entités et concernant l'ensemble des activités exercées par la division (le nombre d'heures de formation a été multiplié par quatre entre 2009 et 2013)
Risques portuaires	Application des dispositions des codes International Maritime Organization (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sur l'ensemble des concessions portuaires Conformément à ces dispositions, la division s'est engagée à obtenir le niveau de sécurité maximum sur ses installations portuaires Analyses réalisées par des organismes indépendants qui vérifient le respect des exigences du Code ISPS, mais aussi réalisent des cartographies des risques en matière de sûreté
Accidents transport et logistique	Mise en place d'un système de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE). Formation des salariés aux règles et standards internationaux QHSE Concernant l'activité ferroviaire, le programme d'investissements relatif aux matériels roulants et installations fixes se poursuit conformément au planning initialement établi Un système de management fondé sur les dispositions de l'International Railway Industry Standard (IRIS) a débuté en 2010 Concernant le transport routier, mise en place d'un système d'analyse des risques routiers (« Road Risk Assessment » ou « Road Survey ») et de sélections des camions basées sur une inspection systématique avant chargement
Rejets, pollution	Recyclage et traitement des huiles moteur ainsi que des déchets solides (ferraille, etc.) Mise en place de rétention et séparateurs d'hydrocarbure dans les ateliers de maintenance Amélioration continue du système de management environnemental Pour les Ports et Terminaux, 4 audits ont été réalisés par Bureau Veritas (4 ports) avec extension prévue pour le rail en 2015

Risques identifiés	Actions entreprises
Entreposage et matières dangereuses	Des règles strictes et des procédures spécifiques ont été instaurées pour l'entreposage du coton et validées par les assureurs du Groupe Le transport du cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions du Règlement international maritime du transport de produits dangereux (IMDG) L'ensemble des salariés ont été sensibilisés à ces différentes réglementations Des installations techniques spécifiques (bâtiments et équipements) ont été réalisées en fonction des projets Mise en conformité des citernes de stockage et des pompes de distribution des produits pétroliers dans les différents ateliers de maintenance Pour les Ports et Terminaux, nous sommes en parfaite conformité avec le code International Labour Organization (Safety and Health in ports)
Logistique internationale	
Accidents du travail	Existence de plans d'amélioration, suite à l'évaluation des risques professionnels et aux analyses des accidents/incidents Gestion des entreprises extérieures/sous-traitants intervenant sur les sites Suivi des vérifications périodiques réglementaires des équipements et installations Audits santé, sécurité, environnement (HSE) visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des établissements Renforcement des actions HSE proactives (formation et informations sécurité - secourisme, lutte contre l'incendie, conduite des chariots élévateurs... augmentées de 50 % depuis 2011; audits et inspections HSE : multipliés par 5 depuis 2011; réunions HSE (+ 100 % depuis 2011)) Formation de nouveaux correspondants HSE locaux (DCSO) Publication mensuelle d'une lettre d'information Veille réglementaire et assistance téléphonique Publication semestrielle newsletter QHSE Insight
Incidents transport ou stockage de marchandises dangereuses	Formation du personnel transport de marchandises dangereuses (ADR, IMDG et IATA) exploitants et manutentionnaires Déploiement d'une formation de recyclage transport de marchandises dangereuses en e-learning Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations
Impact environnemental	Amélioration des procédés de stockage Extension certification ISO 14001 Plan de gestion des situations d'urgence Kit d'intervention disponible où nécessaire Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) Dossiers de demande d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration, dossier de cessation d'activité
Actifs agricoles	
Pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Bassins de décantation des boues et de biodégradation des matières organiques Recyclage des eaux usées comme engrais organique
Érosion des sols pendant la période de pousse des jeunes arbres (de trois à quatre années)	Culture en courbes de niveaux et mise en place de « plantes de couverture » dans les interlignes de jeunes plants
Destruction de la faune par usage fréquent d'insecticides ou de poisons non sélectifs	Contrôle biologique de la faune parasite : - culture de plantes nectarigènes appréciées des insectes prédateurs (ou parasites), des larves et des chenilles nuisibles; - pièges olfactifs contre l'oryctes, insecte ravageur des jeunes palmiers
Pollution de la nappe phréatique par utilisation d'engrais chimiques	Limitation des apports d'engrais minéraux par : - utilisation des déchets végétaux comme engrais organiques; - culture entre les jeunes arbres de « plantes de couverture » fixant l'azote de l'air; - Limitation d'utilisation de produits phytosanitaires; - pratiques culturales découlant du concept d'agriculture raisonnée ; - utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation de produits chimiques	Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une « agriculture raisonnée » Substitution des produits de désinfection des sols par la pratique des jachères longues Utilisation exclusive d'engrais organiques
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Station de traitement des eaux de lavage

Quelques exemples d'actions préventives

Bolloré Énergie

Pour répondre à l'évolution de la réglementation ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) et afin de mieux maîtriser les risques qui y sont liés, Bolloré Énergie et SFDM, se sont dotées chacune, d'un outil informatique de suivi de l'exploitation et de maîtrise des risques industriels.

Bolloré Énergie a développé en 2012 le logiciel GESDEP, lequel permet au management, de superviser la bonne application de procédures, d'accéder aux informations « terrain » centralisées et de répondre aux différents audits internes et externes.

SFDM qui exploite l'oléoduc Donges-Melun-Metz traversant la France d'ouest en est avec quatre dépôts pétroliers sur le parcours, a développé en 2013, le logiciel LOLITA avec un double objectif :

- anticiper les échéances réglementaires ;
- contrôler les installations de SFDM.

L'outil LOLITA consiste à alimenter de manière simple et « conviviale » les bases de données, à y intégrer les rapports d'exploitation, à prévoir des alertes liées aux échéances réglementaires afin de systématiser le reporting et de veiller au strict respect des délais réglementaires.

SFDM a ainsi pu modifier ou supprimer sans risque et dans les temps impartis des procédures obsolètes, anticiper le nombre de contrôles à effectuer et s'assurer de l'exécution en temps utile de l'entretien des matériels. Le travail effectué est systématiquement validé par l'intervenant qui doit s'identifier et signer en ligne.

L'évolution quasi constante de la réglementation impose en effet à la société de réaliser un reporting détaillé et régulier d'événements/incidents qui se sont produits et d'actions qui ont été menées pour y remédier. De même, l'archivage de ces informations devient impératif pour le suivi et l'analyse des risques, événements ou actions entreprises.

Cet outil de gestion des risques est particulièrement apprécié des opérationnels comme de la Direction générale en ce qu'il minimise les risques et permet une réaction rapide en cas de besoin.

Bolloré Africa Logistics

La division Bolloré Africa Logistics a réalisé le 6 décembre 2013 à Abidjan, un exercice de gestion de crise ayant pour thème principal « un accident technologique ». Cet exercice, piloté par la Direction QHSE Corporate, a mobilisé une cellule de crise composée de différents acteurs impliquant des collaborateurs de Bolloré Africa Logistics en Côte d'Ivoire et du siège de Puteaux.

Thème de l'exercice :

- incendie dans un entrepôt d'une base Oil & Gas, suivi d'une explosion ;
- découverte de blessés ;
- personnes manquantes lors de l'appel suite à l'évacuation ;
- début de pollution du canal, suite à un déversement d'hydrocarbures.

En complément des exercices d'urgence (évacuation, incendie...) qui sont à réaliser de façon semestrielle conformément aux standards corporate, ce type d'exercice (simulation de crise majeure) est indispensable et doit être réalisé par chacune des filiales avec l'appui du siège, pour confirmer les procédures d'urgence et la capacité à y répondre. Il permet de mettre en évidence les axes d'amélioration indispensables en cas de crise réelle.

17.3. LES ENGAGEMENTS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DU GROUPE BOLLORÉ

17.3.1. PARTAGER DES VALEURS COMMUNES

Le partage de principes éthiques et des valeurs qui y sont associées garantit un développement pérenne des activités du Groupe.

Le Groupe Bolloré s'est ainsi 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 ».

Adhérent au Pacte mondial des Nations Unies depuis dix ans, notre démarche éthique est fondée sur les principes du Global Compact et renforcée par des codes de conduite élaborés par les divisions.

Pour assurer l'efficacité du dispositif, un Comité éthique définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe. Il se transformera en Comité éthique et RSE dès 2014, confirmant ainsi le fait que l'éthique constitue le socle sur lequel nous pouvons fonder les engagements RSE du Groupe.

Le Directeur de l'éthique Groupe assure un rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale. Il anime et coordonne le réseau des Directeurs de l'éthique et de la conformité « division ».

Ce réseau a pour principale mission de veiller au respect des principes et règles figurant dans les codes de conduite et à en assurer la mise en œuvre au sein des sociétés qui leur sont rattachées. Il est complété par un réseau de 99 délégués « région » et « pays », sollicités pour la diffusion des fondamentaux et des procédures correspondantes.

Enfin, une procédure d'alerte, mise en place en 2009, permet aux collaborateurs de signaler aux personnes ayant le pouvoir d'y mettre fin, les dysfonctionnements ou les irrégularités qu'ils ont constatés au sein de l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir à celle-ci un risque sérieux.

L'éthique est un des actifs de l'entreprise, facteur de notoriété et de fidélisation. Les normes éthiques constituent des repères pour les collaborateurs où qu'ils se trouvent dans le monde. Elles ont pour objet de :

- préserver l'image du Groupe, patrimoine commun ;
- garantir une nécessaire confidentialité ;
- 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 ;
- s'assurer de l'objectivité dans le choix des fournisseurs ;
- entretenir des rapports commerciaux conformes à l'éthique.

Ce dernier point, construire une relation d'affaires maîtrisée et équilibrée, constitue le fondement de toute relation commerciale pour le Groupe.

Sans avoir encore formalisé de charte client, chacun des collaborateurs s'engage au quotidien dans le respect de la parole donnée. Et ce, en veillant à la recherche constante d'amélioration de notre offre afin qu'elle soit la plus proche des exigences et attentes des clients, et respectueuse des principes que nous affirmons.

La performance du Groupe repose sur le professionnalisme des salariés et la relation responsable qu'ils établissent avec leurs partenaires.

17.3.2. DÉVELOPPER ET RÉVÉLER LES TALENTS

Le Groupe Bolloré, avec plus de 53 000 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays dans le monde, est un acteur social majeur.

Conscient de sa responsabilité sociale, le Groupe veille à combiner une approche à la fois mondiale et locale. Pour ce faire, il appuie sa gestion des ressources humaines sur des principes forts qui définissent les lignes directrices de l'ensemble du Groupe. Selon le principe même d'autonomie laissée aux divisions, celles-ci sont responsables de la mise en œuvre de ces orientations. Ainsi, en fonction des spécificités métiers et géographiques, chacune d'elles décline et met en valeur la politique sociale du Groupe par de nombreuses actions.

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que les compétences des salariés sont au cœur de sa performance. Pour ces deux raisons, le Groupe Bolloré met en œuvre tous les dispositifs pour s'assurer de la santé et de la sécurité des collaborateurs, place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation et la mobilité au centre de ses priorités et cherche à développer le savoir-faire de ses équipes partout dans le monde.

17.3.2.1. Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs

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, sous-traitants et partenaires.

Pour ce faire, les filiales définissent des politiques et déploient des moyens circonstanciés ainsi que des procédures appropriées.

Le Groupe s'engage à :

- sécuriser les environnements de travail et prévenir le risque d'accident du travail;
- assurer le suivi des déplacements professionnels de ses collaborateurs;
- offrir une politique de protection sociale efficace à ses collaborateurs.

• Prévenir les risques professionnels et les accidents

La première des responsabilités d'une entreprise est sans aucun doute l'assurance de l'intégrité physique des salariés.

Les actions spécifiques mises en œuvre par chaque division ont permis de contenir en France le nombre d'accidents du travail (222 en 2013). Afin de poursuivre le développement des actions spécifiques en 2013, 2 412 salariés ont été formés à la prévention des risques.

• Sécuriser les déplacements de ses collaborateurs

Les salariés expatriés, ou en mission à l'étranger courent potentiellement de nombreux risques (terrorisme, catastrophes naturelles, etc.). C'est pourquoi, il est important pour le Groupe de localiser ses collaborateurs à tout moment afin d'assurer leur sécurité.

Le Groupe a fait l'acquisition en 2013 d'un outil informatique qui sera déployé en 2014 et qui va permettre :

- de connaître instantanément la localisation des voyageurs du Groupe, en particulier ceux qui se déplacent vers un pays à risque; de pouvoir les contacter directement et/ou leur diffuser de l'information sécuritaire et sanitaire;
- d'envoyer des messages d'alerte en cas de crises majeures et/ou de risques imminents.

• Assurer un bon niveau de protection sociale

La politique « santé » du Groupe se traduit pour les collaborateurs par la mise en place de programmes de prévention ou d'accès aux soins en fonction de l'implantation de ses activités.

En France, dans le souci d'améliorer la qualité des prestations servies aux salariés, de nombreuses sociétés ont contracté des régimes de couverture santé et contribuent de manière significative à la prise en charge du coût.

Des campagnes de prévention sont régulièrement menées par la médecine du travail. Dans le cadre de la mise en place du contrat de génération, le Groupe s'est engagé à promouvoir auprès des salariés de 57 ans et plus, la réalisation d'un bilan de santé. Ils bénéficieront à ce titre d'une absence rémunérée.

De même, des contrats de prévoyance pour les risques décès, invalidité et incapacité ont été mis en place, assurant ainsi aux salariés le versement de capitaux ou de rentes en cas de réalisation du risque. Dans les filiales étrangères, des garanties complémentaires sont également mises en œuvre en tenant compte des régimes de protection sociale en vigueur dans les différents pays.

17.3.2.2. Anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que leurs compétences sont au cœur de sa performance économique. Pour ces deux raisons, il a inscrit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation et la mobilité dans ses priorités ainsi que la promotion des talents locaux.

• La formation pour préparer les compétences de demain

La formation est un outil essentiel pour favoriser le développement des compétences et renforcer l'employabilité des collaborateurs. Chaque année, pour accompagner sa croissance, le Groupe Bolloré investit dans le capital humain en offrant tout au long du parcours professionnel de ses salariés des stages de formation.

Conformément à la gestion autonome des divisions, un programme de formation est défini par chacune d'elles. Cette gestion décentralisée permet de dispenser des actions de formation cohérentes et adaptées aux métiers et à l'organisation de chaque structure.

En France, 5 475 salariés ont suivi au moins une formation dans l'année (49,62% de l'effectif France présent en 2013), pour une durée moyenne de 22 heures et pour un total de 120 245 heures de formation.

Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences se concrétise, pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans les entretiens professionnels individuels. Ces entretiens, effectués dans toutes les divisions du Groupe, permettent de conjuguer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des hommes qui y travaillent. Ils offrent la possibilité d'évoquer les changements d'affectation professionnelle ou géographique, les évolutions de carrière envisagées ainsi que les formations nécessaires pour y parvenir. Pour les salariés, cette démarche est importante, leur intégration dans le projet d'évolution de leur société les motive au quotidien et les fidélise sur le long terme.

• Promouvoir les talents

Le vieillissement de la population active, qui provoquera au cours des prochaines années le départ de salariés d'expérience, ravive au sein des entreprises l'urgence d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs clés. Le management de ces hauts potentiels, qu'il s'agisse de jeunes diplômés prometteurs, de managers confirmés ou de cadres dirigeants, devient une condition essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une entreprise performante.

Dans ce contexte, il est apparu important pour le Groupe Bolloré de mettre en place une stratégie de gestion et de développement des hauts potentiels.

Pour cela, un programme de gestion des talents a été créé en 2009 en collaboration directe avec l'ensemble des Directions générales et des Directions des ressources humaines.

Depuis 2011, deux promotions ont suivi ce programme dont la finalité est d'accompagner le développement des talents, tant sur le plan individuel que collectif afin de construire une communauté de futurs dirigeants autour d'une culture managériale partageant des valeurs communes.

En 2013, à travers trois groupes de travail, appelés « les ateliers de demain », une réflexion a été menée sur les thèmes suivants :

- la culture d'entreprise;
- l'intégration locale;
- le management collaboratif.

17.3.2.3. Accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité au sein du Groupe

• La mobilité et les perspectives d'évolution professionnelle

Souhaitant accompagner son développement et enrichir les parcours professionnels de ses salariés, le Groupe Bolloré favorise la mobilité interne sous toutes ses formes. Présent dans le monde entier et dans des activités très diverses, le Groupe veut offrir à ses salariés, outre la promotion hiérarchique, des parcours professionnels à l'international ou transversaux.

Afin de privilégier les candidatures, le Groupe publie depuis plusieurs années les offres d'emploi via le site Job board, destiné à l'ensemble des salariés du Groupe.

En 2013, une réflexion sur l'amélioration du processus de mobilité interne a été menée. Le Job board va ainsi être modernisé afin de devenir un véritable outil de communication interne qui facilitera l'accès de tous les salariés aux offres d'emploi au sein du Groupe.

17.3.2.4. Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel

• Des recrutements à la mesure du développement du Groupe

Si le Groupe favorise avant tout la mobilité et la promotion interne, il recrute chaque année quelques milliers de collaborateurs pour accompagner son développement. En 2013, 10 865 salariés, dont 66,61% en contrat à durée indéterminée, ont intégré les différentes sociétés du Groupe.

• Une gestion responsable de l'emploi à durée limitée

Pour faire face à des accroissements temporaires d'activité et dans un contexte économique fluctuant, le Groupe Bolloré est contraint d'avoir recours à l'emploi à durée limitée. En 2013, ce recours correspond en France à 529 intérimaires (en équivalent temps plein). Ces besoins sont liés aux variations et aux à-coups de la demande, aux lançements des nouveaux produits, à la nécessité de faire face à des événements saisonniers et au remplacement des absences non prévues.

En 2013, les sociétés françaises du Groupe ont comptabilisé 120 717 jours d'absence, dont les principaux motifs ont été la maladie pour 63,1% et les congés maternité et paternité pour 19,6%.

La promotion de la diversité et de l'égalité des chances constitue pour le Groupe Bolloré un axe majeur de sa politique RH. En raison de la diversité des métiers exercés et de sa présence internationale, le Groupe dispose d'une palette de systèmes de valeurs, de cultures, de religions mais aussi d'expériences et de savoir-faire qu'il souhaite valoriser.

Le Groupe reconnaît la diversité comme une source de complémentarité, d'équilibre social et de richesse dans son développement économique. La politique du Groupe est claire : lutter au quotidien et sans relâche contre toute forme de discrimination ou d'intolérance quelle qu'elle soit.

- **Le recrutement, reflet de la diversité**

La politique de recrutement du Groupe garantit l'égalité des chances et reflète la diversité de l'environnement social. Cette volonté est marquée par des modes de sélection évaluant objectivement les capacités des candidats à tenir les postes à pourvoir. Le Groupe fait appel à des compétences extra-nationales lorsque les ressources locales ne permettent pas de pourvoir la fonction.

Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas retenir le critère d'âge pour ses recrutements.

Le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, d'expérience et de parcours professionnel, constituent un axe fort de la politique du Groupe.

- **Développer la mixité**

Bien que certains métiers exercés au sein du Groupe soient traditionnellement masculins du fait de la spécificité de certaines activités, la population de femmes représente 34,78% de l'effectif total en augmentation de 0,77 point entre 2012 et 2013.

Le Groupe veille cependant à respecter la diversité dans l'entreprise et à lutter efficacement contre toute forme de discrimination et d'inégalité en offrant à ses salariés, à capacités égales, les mêmes opportunités, quels que soient notamment leurs origines, leurs croyances, leurs opinions, leurs mœurs, leur sexe, leur âge, leur appartenance à une ethnie ou à une nation, leur état de santé ou de handicap, leur appartenance ou non à un syndicat.

- **Donner aux personnes handicapées toute leur place dans le monde du travail**

En parfaite cohérence avec sa politique de promotion de la diversité et de l'égalité des chances, le Groupe Bolloré considère l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées comme un objectif social majeur. En 2013, 216 salariés handicapés ont travaillé pour le Groupe Bolloré en France soit une augmentation de 8% depuis 2012. Par le développement des actions entreprises dans ce domaine : recrutement, formation, maintien dans l'emploi avec reclassement, sous-traitance avec le secteur protégé et adapté, ce nombre est en constante augmentation chaque année.

À travers cet engagement, le Groupe Bolloré affirme la démarche emploi-handicap comme un acte de management : accueillir et intégrer la différence, améliorer sa réponse aux obligations légales et s'associer aux engagements sociétaux de ses clients.

17.3.2.5. Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs

Le Groupe Bolloré développe ses activités autour d'une croissance à la fois interne et externe qui nécessite une approche adaptée à la gestion des ressources humaines. Chaque division veille à favoriser le dialogue social avec les instances représentatives du personnel et à informer ses collaborateurs de l'actualité de l'entreprise.

- **Maintenir et développer le dialogue social**

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, le Groupe Bolloré encourage un dialogue social permanent et de qualité. En France, comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales de taille significative sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel.

Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. L'année 2013 a été marquée par la signature de 122 accords d'entreprise ou plans d'action, portant notamment sur le contrat de génération.

En 2013, les sociétés françaises du Groupe ont distribué 6 066 983 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise soit, environ 1,29% de la masse salariale brute de l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

- **Informier les salariés**

Chaque division veille à informer les salariés de l'actualité de leur entreprise.

Au-delà des affichages et des informations hiérarchiques, un large éventail d'informations destinées aux salariés est proposé par les journaux internes et les sites intranet du Groupe et des divisions.

17.3.3. PROMOUVOIR L'ÉCORESPONSABILITÉ ET L'INNOVATION

Groupe responsable, Bolloré travaille à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Plus encore, il s'engage à faire évoluer ses métiers, produits et services afin qu'ils répondent aux nouveaux défis liés au changement climatique.

La politique environnementale du Groupe répond également aux exigences de ses clients qui ont intégré dans leurs prises de décision les impacts environnementaux des produits et services qui leur sont proposés.

Cette politique repose sur les trois engagements. Ils traduisent à la fois, la prise en compte des risques environnementaux (identifiés par la cartographie des risques) mais aussi la volonté d'entreprendre et d'innover pour concevoir des produits éco-responsables.

17.3.3.1 Intégrer la performance environnementale dans la stratégie globale du Groupe

Soucieux d'améliorer sa performance environnementale, le Groupe Bolloré s'inscrit, à travers ses engagements et les plans d'actions définis par ses divisions, dans une dynamique de progrès continu.

La Direction des achats a poursuivi, au sein des sociétés françaises des Groupes Bolloré et Havas, sa politique spécifique mise en place en 2009 concernant les véhicules de fonction. La grille de véhicules mise à la disposition des collaborateurs est réalisée deux fois par an par la Direction des achats et est ajustée en fonction des évolutions de gamme des constructeurs. Elle repose sur deux principaux critères de sélection :

- la motorisation ;
- les émissions de CO₂ (en gramme/kilomètre).

En 2013, le pourcentage de véhicules achetés qui émettent moins de 120 g de CO₂ (en moyenne) par 100 km pour les Groupes Havas et Bolloré a augmenté par rapport à 2009. Il représente environ 80% de la flotte de véhicules de fonction achetés contre 20% en 2009.

Cette politique volontariste se traduit également au sein des divisions par une augmentation du nombre des sites qui ont déployé une démarche de certification, qu'elle soit relative au management de la qualité (ISO 9001) ou de l'environnement (ISO 14001).

En 2013, le pourcentage (toutes divisions confondues) de sites industriels certifiés ISO 14001 s'élève à 12% (contre 9% en 2012) et le pourcentage de sociétés certifiées ISO 9001 a augmenté de 16% par rapport à 2012 (39% en 2013 contre 23% en 2012).

En 2013, quatre audits environnement ont été réalisés sur les terminaux de MPS, DIT, Abidjan et Congo Terminal de la division Bolloré Africa Logistics. Ces visites ont été réalisées par le Bureau Veritas qui a conclu que les aspects environnementaux étaient correctement pris en considération par les Directions de chaque port, sur leur périmètre.

17.3.3.2 Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités

La gestion des risques est complètement intégrée au processus de management des activités du Groupe via la cartographie des risques et constitue un véritable outil d'aide à la décision. Cela se traduit notamment par des politiques de réduction des gaz à effet de serre (GES) et de prévention des pollutions.

Les bilans de gaz à effet de serre des sociétés obligées, à savoir Bolloré Énergie et Bolloré SA, ont été publiés en 2012. Ils n'ont pas été réalisés pour 2013, ainsi que le permettent les dispositions de l'article 75 de la loi Grenelle II qui disposent que la « mise à jour de ces bilans s'effectue au plus tard avant la fin de chaque période triennale qui suit. »

La société Saga France (qui représente environ 7% du chiffre d'affaires de la division Bolloré Logistics), allant au-delà de l'obligation légale (article 75 de la loi Grenelle II - réalisation triennale) a réalisé à nouveau en 2013, le bilan des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) de ses implantations métropolitaines. 1848 tonnes équivalent CO₂ ont été générées en 2012 contre 2050,5 tonnes en 2011, ce qui constitue une diminution d'environ 11% des émissions de GES de Saga France.

En 2013, la division Bolloré Logistics a étendu la réalisation des bilans GES à l'international. Le premier bilan hors France a été réalisé au sein de SDV Singapour, avec un bilan des émissions générées par cette filiale de l'ordre de 2270 tonnes équivalent CO₂ (pour les données d'activité 2012). Cette démarche de déploiement international sera poursuivie en 2014, avec un objectif de réalisation d'au moins vingt nouveaux bilans.

Autre exemple, la division Bolloré Films plastiques a porté plus particulièrement son action cette année sur la réduction des émissions de SF₆ de l'usine de Pen-Carn. Ces émissions ont été réduites de 42,30% par rapport à 2012.

Les investissements consacrés à la prévention des risques environnementaux ont augmenté en 2013, et témoignent de l'engagement des divisions à réduire leur empreinte environnementale.

Les montants portés dans le tableau ci-après correspondent au coût total des matériaux et actions engagées par les divisions. Cependant, seuls les montants des investissements et dépenses répondant strictement aux définitions ci-dessous y sont mentionnés. Un travail a été initié en 2013 avec les Directeurs financiers, les Directeurs QHSE et les Directeurs développement durable, afin de définir précisément la part environnementale des dépenses et investissements qui ne sont pas exclusivement dédiés à la protection de l'environnement.

Sont considérés comme des investissements environnementaux, les investissements réalisés par l'entité concernant tous nouveaux projets ou nouveaux équipements dans les nouvelles installations ou les installations existantes (ports, dépôts d'hydrocarbure, entrepôts, ateliers de fabrication, d'assemblage...) qui visent à contribuer à la protection de l'environnement et/ou prévenir tout risque environnemental.

Les dépenses environnementales correspondent aux dépenses de protection de l'environnement et mesurent l'effort financier que consacre l'entreprise à la prévention, la réduction ou la suppression des dégradations de l'environnement.

Les provisions pour risque environnemental ne sont pas comprises dans cette définition et elles sont présentées dans la partie comptes consolidés, note 17 - Provisions pour risques et charges du présent document.

À titre d'exemple, les montants portés dans le tableau peuvent concerner :

- la construction d'aire de rétention d'huile;
- la mise en place de systèmes de récupération d'huiles usagées;
- la construction d'aire de lavage;
- la construction de décanteur, séparateur eaux souillées hydrocarbures;
- la mise en place de réseaux de canalisations et traitement avant rejet;
- la mise en place d'achats de kits antipollution;
- la mise en place des systèmes de récupération des eaux de pluies;
- la dépollution/décontamination de site;
- les systèmes mis en place pour réaliser des économies d'énergie, pour éviter les nuisances sonores;
- la collecte et le traitement des déchets.

Les données 2012 présentées dans les tableaux ci-dessous correspondent à celles publiées dans le document de référence 2012.

Tableau des investissements et dépenses environnementaux

(en milliers d'euros)	Année 2012		Année 2013	
	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transport et logistique	6 036	3 473	4 932	5 621
Logistique pétrolière	1 872	6 283	3 173	3 044
Communication ⁽¹⁾	0	59	0	35
Stockage d'électricité et solutions	693	919	2 105	3 812
Autres ⁽²⁾	0	30	0	20
TOTAL	8 601	10 764	10 209	12 497

(1) Ces données concernent uniquement les dépenses environnementales du Groupe Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

L'engagement environnemental des divisions se traduit également par le fait qu'en 2013 comme en 2012 (sur le périmètre France), aucune infraction relative à la réglementation applicable aux installations classées pour l'environnement (ICPE) n'a été relevée à l'encontre des entités concernées bien que le nombre d'ICPE ait augmenté.

Tableau des installations classées pour l'environnement (ICPE)

	Année 2012				Année 2013			
	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	18	7	3	0	18	6	6	0
Logistique pétrolière	111	21	33	0	115	20	31	0
Communication ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Stockage d'électricité et solutions	0	3	1	0	0	3	1	0
Autres ⁽²⁾	1	0	2	0	1	0	2	0
TOTAL	130	31	39	0	134	29	40	0

(1) Cela recouvre uniquement les données d'Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

17.3.3.3 Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales

Les défis environnementaux qui mettent la pollution au cœur des préoccupations, couplés à l'urbanisation croissante devenue un phénomène mondial, favorisent le développement de solutions de mobilité alternatives au véhicule individuel classique telles que le véhicule électrique ou hybride, et les solutions d'autopartage.

L'anticipation de ces évolutions est à l'origine de l'investissement du Groupe Bolloré, depuis plus de vingt ans, dans un programme de recherche et développement sur le stockage d'énergie électrique. Avec ce programme, couronné de succès, le Groupe a développé des technologies innovantes de stockage de l'électricité, basées sur : la batterie LMP® et les supercapacités.

La technologie développée aujourd'hui par Blue Solutions est ainsi une solution répondant à deux enjeux majeurs pour l'environnement : le développement de transports propres et la gestion intelligente de l'énergie, notamment à travers une meilleure intégration des énergies renouvelables.

• Une technologie unique pour des moyens de transport novateurs : la batterie Lithium Métal Polymère (LMP®)

Le lithium est le plus léger des métaux connus et a un potentiel électrochimique très élevé. Aujourd'hui, les batteries au lithium des appareils électroniques grand public n'utilisent pas le lithium sous sa forme de métal, mais en tant qu'ions insérés dans un autre matériau. La batterie LMP®, avec du lithium sous forme métallique, a ses composants entièrement recyclables et ne contient pas de liquides toxiques. Le procédé de recyclage a été longuement étudié, il permet la récupération d'une grande partie du lithium, des phosphates de fer et des sels de lithium de la batterie. Ces caractéristiques en font une solution de stockage d'énergie plus respectueuse de l'environnement. La batterie LMP® a été conçue pour une utilisation embarquée dans des solutions d'électro-mobilité. Ce choix stratégique a permis au Groupe de développer des systèmes complets :

- batterie et *battery management system* ;
- chaîne de traction électrique pour véhicules électriques ;
- voiture électrique (Bluecar®) ;
- bus électrique (Bluebus) ;
- bornes de charge ;
- infrastructure de charge et gestion client ;

- électronique embarquée, système de géolocalisation, télémétrie et remontées de données 3G/GPRS;
- système de gestion et d'identification client.

Du fait de tous ces développements, le Groupe Bolloré est en capacité de maîtriser, en interne, toute la chaîne de valeur de véhicule électrique. Cela lui a permis de déployer le système intégré d'auto-partage de voitures électriques en libre-service : Autolib' à Paris, Bluely à Lyon et Bluecub à Bordeaux en 2013.

• Un approvisionnement en énergie renouvelable pour les véhicules électriques

Concernant la lutte contre le réchauffement climatique et tout particulièrement la réduction des gaz à effet de serre, les actions mises en place en 2012 ont été reconduites et renforcées :

- Autolib' continue de souscrire à des certificats d'équilibre auprès d'EDF lui garantissant une énergie d'origine 100% renouvelable;
- Bluely a signé un accord avec la Compagnie nationale du Rhône, pour la fourniture d'électricité 100% renouvelable.

• Vers une meilleure intégration des énergies renouvelables dans les réseaux électriques

Les solutions de stockage d'énergie ont aussi leurs applications dans le domaine du stationnaire.

Par exemple, les batteries stationnaires peuvent permettre de pallier les intermittences des énergies renouvelables. Ainsi, un producteur d'énergie renouvelable (solaire, éolienne) sera en mesure de stocker une partie de sa production lors des périodes de faible demande et de la vendre aux périodes de pic de demande. C'est le concept développé par Bluestorage, qui participe à l'intégration des énergies renouvelables dans les réseaux électriques, et donc à la transition énergétique.

Blue Solutions a l'ambition de répondre aussi bien aux préoccupations éco responsables des pays développés, qu'aux problématiques d'accès à l'énergie des pays en voie de développement.

• L'énergie comme base du développement dans le monde

Bluestorage a donné naissance à un projet de maison baptisée « Bluehouse ». Il s'agit d'un bâtiment modulaire entièrement autonome qui produit son électricité grâce à 120 m² de panneaux solaires et 60 kWh de batteries LMP®. Cette solution apparaît comme une nouvelle opportunité pour les pays en développement, qui bénéficieraient ainsi d'un accès à l'éducation, la santé, l'énergie et l'eau potable traitée.

17.3.4. AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

17.3.4.1 Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes

L'ambition du Groupe Bolloré vis-à-vis de ses parties prenantes externes est d'instaurer à tous les niveaux pertinents de l'entreprise, des relations d'écoute, de dialogue et le cas échéant de collaboration. Cette stratégie s'inscrit dans la logique de la norme ISO 26000, faisant du dialogue avec les parties prenantes la colonne vertébrale de sa démarche.

Ce dialogue, facilité par une implantation durable des filiales à l'international, perdure lorsque le Groupe est interpellé par les acteurs de la société civile. À titre d'exemple, quatre ONG ont saisi le Point de contact national français de l'OCDE sur la situation des riverains des plantations de palmiers à huile dont le groupe détient une participation minoritaire.

Affirmant sa volonté d'ouverture, le Groupe Bolloré s'est engagé à dialoguer avec les plaignants afin de répondre aux préoccupations que ceux-ci avaient soulevées.

Ainsi, suite à un processus de médiation devant le PCN français, les parties en présence se sont accordées sur la mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer la situation de ces riverains.

Validé par toutes les parties, courant septembre 2013, le plan d'action s'articule autour de huit grandes thématiques :

- la communication avec les communautés riveraines, via les plateformes de dialogue;
- l'indemnisation des riverains, sur les questions foncières;
- la diminution de la pollution environnementale (eau, air et sol);
- l'accès aux soins, à l'éducation, à l'eau et à l'électricité pour la population locale;

- le soutien économique au développement local;
- l'amélioration des conditions de travail et de logement (travailleurs et sous-traitants);
- le traitement pacifique des conflits sur les plantations;
- la transparence, pour la diffusion des informations.

Il sera mis en œuvre par la société agro-industrielle concernée, sous la direction du responsable RSE de la plantation.

L'application de ce plan sera suivie sur deux ans par un organisme évaluateur indépendant, avec pour objectif de :

- suivre, à travers des indicateurs choisis, l'évolution de la mise en œuvre du plan d'action par la Socapalm;
- faire des recommandations, et soumettre des modifications si nécessaire pour une mise en œuvre efficace.

Le Groupe Bolloré ayant un rôle de garant auprès du Point de contact national, les résultats de l'évaluation lui seront présentés chaque année.

Comme l'a souligné le Point de contact national de l'OCDE, cette coconstruction d'une politique RSE, répondant aux attentes des travailleurs et des populations riveraines, est nouvelle pour toutes les parties prenantes impliquées.

17.3.4.2 Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe

Le Groupe Bolloré a initié en 2013 une démarche visant à mesurer l'empreinte socio-économique de ses activités sur les territoires dans lesquels il opère.

La notion d'empreinte socio-économique consiste à mesurer notamment les flux financiers, les créations d'emploi, les formations dispensées à destination des salariés, des fournisseurs ou des collectivités locales et à en déduire la contribution au développement local. La démarche a été lancée sur trois sites pilotes répartis géographiquement : l'un en France, l'un en Asie et l'un en Afrique. Les trois sites sont représentatifs de l'ensemble des activités mises en place par le Groupe Bolloré et permettront de bâtir un cadre commun de réflexion.

17.3.4.3 Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs

17.3.4.3.1 Fondation de la 2^e chance

La Fondation de la 2^e chance a été créée en 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, qui en assure toujours en 2013 la Présidence. Reconnue d'utilité publique en 2006, la fondation a reçu le 13 octobre 2011, le label IDEAS. Ce label renseigne et sécurise le donateur en lui garantissant le respect, par l'organisme à but non lucratif qui en est doté, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, gestion financière et suivi de l'efficacité.

La fondation qui se déploie sur 58 sites relais, a pour objet d'accompagner financièrement et moralement, des personnes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, mais manifestant une réelle volonté de rebondir. Ces personnes sont aidées à réaliser leur projet professionnel par le biais de formation qualifiante, de création ou de reprise d'entreprise.

Pour soutenir efficacement ces projets de nouvelle vie, les dossiers sont sélectionnés selon quatre critères d'éligibilité :

- une rupture dans la trajectoire de vie passée du candidat;
- une grande précarité actuelle;
- des cofinancements (au moins sollicités);
- un projet réaliste et durable.

La procédure de sélection dure entre deux et trois mois. Des instructeurs (bénévoles issus des partenaires économiques de la fondation – bénévoles indépendants ou bénévoles issus d'associations) rencontrent les candidats et étudient avec attention leur projet.

Les sites relais sont répartis en cinq grandes régions sur le territoire national. Ceux-ci coordonnent et animent 58 équipes locales d'instruction et de parrainage dont cinq directement hébergées par le Groupe Bolloré. Ainsi, le parrainage se fait toujours dans un cadre local : les bénéficiaires ne sont jamais loin des personnes qui les accompagnent.

La décision de soutenir un projet est prise par le Comité d'agrément régional dès lors que son avis est rigoureusement conforme aux conclusions des instructeurs. En cas de désaccord, la décision revient au Conseil d'administration.

L'action continue de la fondation repose sur une équipe de salariés permanents et de bénévoles :

- 11 salariés au siège du Groupe Bolloré coordonnent l'ensemble des acteurs ;
- 1000 bénévoles en activité assurent les fonctions de délégués de site, d'instructeurs et de parrains.

En 2013, le nombre de lauréats soutenus a été maintenu autour de 500. L'aide moyenne par dossier est de 3300 euros. En 2013, sur 502 lauréats, 77% ont été aidés pour une formation et 23% pour une création d'entreprise. Les candidats entre 25 et 44 ans représentent 58% des projets soutenus.

• Perspectives

En 2013, la fondation a également lancé une vaste rétrospective sur l'ensemble des projets soutenus depuis 1999 jusqu'en 2010, appelée « mémoire vivante ».

- Sur 100 entreprises créées, 61 sont toujours actives aujourd'hui.
- Sur 100 anciens lauréats interrogés, 65 affirment être sortis de la précarité.
- Enfin, sur 100 anciens lauréats ayant bénéficié d'une formation, 68 disent avoir retrouvé un emploi.

La Fondation de la 2^e chance, dans cette lancée, confirme ses objectifs futurs :

- pérenniser son action de solidarité ;
 - renforcer son professionnalisme et sa couverture géographique ;
 - être reconnue comme un acteur majeur de la lutte contre l'exclusion.
- L'action de la Fondation de la 2^e chance ne serait pas possible sans ses financeurs. Ils représentent une centaine d'entreprises partenaires (privées et publiques) dont les Caisses d'Épargne, le Fonds social européen (convention de partenariat plurianuelle), l'État (ministère du Travail) ou encore la Caisse des dépôts et consignations. Les particuliers peuvent également verser des dons et des legs.

17.3.4.3.2 Earthtalent

Depuis 2008, Earthtalent conçu comme un grand réseau social et international, rassemble et encourage les initiatives solidaires. Les projets soutenus sont locaux et émanent des collaborateurs du Groupe Bolloré eux-mêmes. À travers ceux-ci, le Groupe Bolloré prône un entrepreneuriat solidaire.

Disponible en deux langues, la plate-forme Earthtalent rassemble des collaborateurs issus de 47 pays dans lesquels le Groupe Bolloré est implanté. Dix-huit représentants locaux sont chargés d'animer la communauté de collaborateurs locaux. Ils détectent les potentialités et participent aux actions sur place.

Depuis 2010, vingt projets ont été détectés et soutenus dans huit pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. En 2013, l'impact de notre activité a pu être quantifié : on compte 4309 bénéficiaires directs et indirects et 137 emplois créés au sein des structures qui portent les projets.

Plus largement, ces projets s'inscrivent dans la logique de contribution aux objectifs du millénaire pour le développement de l'ONU. Earthtalent, depuis 2010, s'est largement positionné en faveur de l'autonomisation des femmes. L'hétérogénéité des projets, cependant, permet de se positionner sur d'autres enjeux :

- 80% des projets contribuent à la réduction de l'extrême pauvreté ;
 - 45% des projets contribuent à l'amélioration de la santé ;
 - 20% des projets contribuent à assurer une éducation primaire pour tous ;
 - 25% des projets contribuent à la préservation de l'environnement.
- Chacun des projets est soutenu pendant trois ans suivant une méthodologie rigoureuse sur le terrain, mise en place par notre Comité international de salariés bénévoles :
- au niveau local : les ambassadeurs, véritables porte-parole d'Earthtalent dans chacun des pays concernés, les Directeurs pays et les porteurs de projets ;
 - en France : un Comité interne de développement composé de vingt salariés bénévoles, la Direction générale, les Directions des divisions ainsi que les responsables des ressources humaines, de la communication et du marketing.

Dans ce cadre, 63% des projets soutenus en 2012 ont démontré une gestion de projet responsable et un impact durable. Ils ont ainsi pu bénéficier d'un renouvellement du soutien d'Earthtalent.

Le programme Earthtalent est un programme solidaire intégré à l'esprit général du Groupe dans ses valeurs et ses engagements RSE. Cet esprit général se traduit pour Earthtalent en quatre objectifs spécifiques :

- contribuer aux objectifs du millénaire pour le développement ;
- produire un impact durable ;
- valoriser l'engagement des collaborateurs ;
- et créer de la valeur extra-financière.

Des indicateurs de performance sont ensuite définis pour les quatre objectifs stratégiques identifiés ci-dessus. Ils permettent d'évaluer à deux niveaux chaque chantier opérationnel de manière quantitative et qualitative.

Au niveau du Groupe Bolloré :

- le niveau d'efforts fournis par les équipes locales ;
- les résultats obtenus au niveau de l'entité locale ;
- les résultats obtenus au niveau du Groupe.

Au niveau local :

- des résultats fournis par les projets eux-mêmes ;
- les ouvertures créées localement avec les parties prenantes ;
- le niveau de la réponse apportée à la problématique locale.

Les réponses sont obtenues par les bilans d'actions, par les enquêtes terrain (une fois par an) et par le biais de sondage (deux fois par an) auprès : des responsables des associations primées, des porteurs de projets, des patrons des entités locales concernées, des ambassadeurs locaux de Earthtalent et des collaborateurs du Groupe.

17.3.5. TABLEAU DE BORD D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 portant application de la loi Grenelle II et aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a élaboré sa propre méthodologie de reporting. Le référentiel est cohérent notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100 et de l'IFRS ainsi que de l'ISO 26000.

Celle-ci est diffusée et appliquée à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-légales.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

17.3.5.1 Reporting social

17.3.5.1.1 Note méthodologique

• Organisation

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des systèmes d'informations ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux des divisions ;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des fichiers de collecte sur son périmètre ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de compléter les fichiers de collecte.

• Période de collecte et périmètre

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées au 1^{er} janvier de l'année suivante pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le Service consolidation communique la liste des sociétés consolidées du Groupe, en indiquant pour chacune la méthode de consolidation ainsi que le pourcentage d'intégration.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale, dès lors que la société comporte des effectifs.

Le périmètre de collecte est identique au périmètre financier.

Nous avons choisi de réduire certains indicateurs au périmètre France car ces derniers étaient difficilement transposables en l'état sans une perte de fiabilité.

Avant d'étendre ces indicateurs au périmètre Monde il nous a semblé opportun de travailler avec les correspondants concernés, sur des définitions communes et partagées.

Ce travail de pédagogie préalable nous permettra ainsi de recueillir des données fiables et contrôlables.

• **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, la rémunération, l'hygiène et la sécurité ainsi que les relations professionnelles.

• **Les formulaires de collecte**

Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement à partir de données détenues en central :

- un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure;
- un fichier prédéfini pour la collecte de l'année.

Il existe deux types de fichiers de collecte :

- pour les sociétés françaises : effectifs et informations sociales;
- pour les sociétés étrangères : effectifs.

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 pré remplies 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 ressources humaines 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, 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 ressources humaines Groupe demande aux correspondants une justification.

• **Note méthodologique**

— **Périmètre Bolloré**

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau Groupe Bolloré grâce à l'outil de reporting présenté ci-dessus. Le périmètre couvre 100% des effectifs du Groupe Bolloré.

— **Périmètre Havas**

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Havas grâce au logiciel spécifique Havas de reporting « RSE ». Les données sont calculées par rapport à l'effectif au 31 décembre 2013 (15 414 salariés) saisi dans le système.

En fonction des taux de réponse obtenus, les indicateurs présentés ci-après précisent le périmètre couvert et retranscrivent les informations communiquées dans le rapport annuel Havas.

17.3.5.1.2 Information sur les effectifs

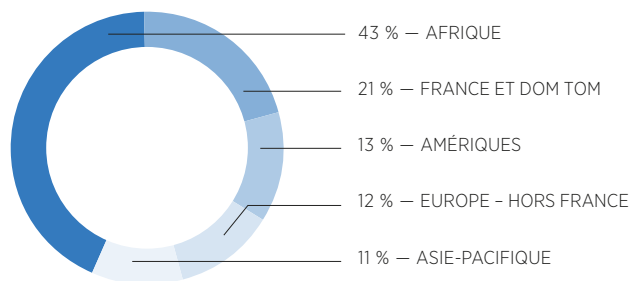
Au 31 décembre 2013, le Groupe Bolloré compte 53 608 collaborateurs soit une baisse de 3,60% principalement liée aux classements en sociétés destinées à la vente de la société SAFACAM compte tenu du projet de cession de cette société au Groupe Socfin.

Effectifs au 31 décembre 2013

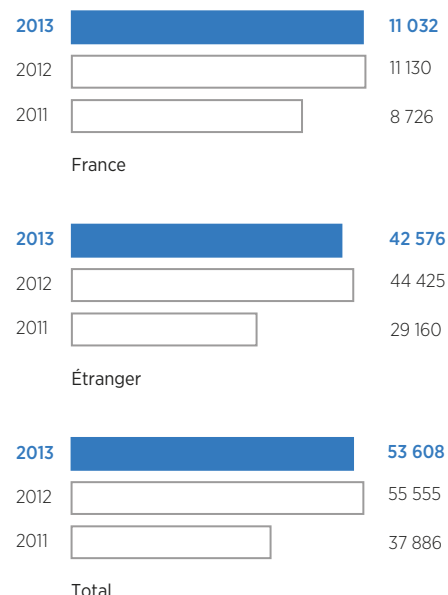
Effectifs par activité et par zone géographique

	France et DOM TOM	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	4 943	1 318	23 092	3 943	955	34 251
Logistique pétrolière	1 149	103				1 252
Communication	3 155	4 738	130	2 057	5 700	15 780
Stockage d'électricité et solutions	1 500	217		25	295	2 037
Autres	285	3				288
TOTAL	11 032	6 379	23 222	6 025	6 950	53 608
EN POURCENTAGE	21	12	43	11	13	100

Répartition des effectifs par zone géographique



Évolution des effectifs



Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	25 325	8 926	34 251
Logistique pétrolière	884	368	1 252
Communication	6 970	8 810	15 780
Stockage d'électricité et solutions	1 611	426	2 037
Autres	158	130	288
TOTAL	34 948	18 660	53 608
EN POURCENTAGE	65	35	100

Effectifs par type de contrat

(en pourcentage)	CDI	CDD
Transport et logistique	90,62	9,38
Logistique pétrolière	94,97	5,03
Communication	88,61 ⁽¹⁾	11,39 ⁽¹⁾
Stockage d'électricité et solutions	97,15	2,85
Autres	97,22	2,78
TOTAL	90,44	9,56

(1) Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 93%.

Cet indicateur est en cours de fiabilisation sur le périmètre Havas. Il est présenté cette année uniquement en pourcentage.

Répartition des effectifs par genre



Répartition des effectifs par type de contrat



Effectifs par âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Transport et logistique	5 967	11 989	8 943	7 352	34 251
Logistique pétrolière	130	243	363	516	1 252
Communication	5 413 ⁽¹⁾	5 889 ⁽¹⁾	2 906 ⁽¹⁾	1 408 ⁽¹⁾	15 616 ⁽¹⁾
Stockage d'électricité et solutions	402	612	601	422	2 037
Autres	37	93	68	90	288
TOTAL	11 949	18 826	12 881	9 788	53 444
EN POURCENTAGE	23	35	24	18	100

(1) Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 99%.

Recrutements et départs

En 2013, le Groupe Bolloré a procédé à 10 865 recrutements, dont 66,61% correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée.

Embauche	Effectif	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	7 237	66,61
Contrat à durée déterminée (CDD)	3 628	33,39
TOTAL	10 865	100,00

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 97%.

En 2013, le nombre total des départs s'élève à 10 282.

Départ	Effectif	%
Démission	4 911	47,76
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	1 477	14,36
Licenciement	1 471	14,31
Retraite	605	5,88
Autres	1 818	17,68
TOTAL	10 282	100,00

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 91%.

Formations

Parmi les 11 032 salariés du Groupe Bolloré présents au 31 décembre 2013, 5 475 (soit 49,62%) ont bénéficié d'une formation dans l'année.

Effectifs formés

	Total	%
Transport et logistique	2 931	53,54
Logistique pétrolière	358	6,54
Communication	1 279 ⁽¹⁾	23,36 ⁽¹⁾
Stockage d'électricité et solutions	793	14,48
Autres	114	2,08
TOTAL	5 475	100,00

(1) Périmètre de l'effectif France Havas couvert : 95%.

Cet indicateur est en cours de fiabilisation sur le périmètre Monde. Il est présenté cette année uniquement en pourcentage et non détaillé.

Indicateurs sociaux

Depuis 2012, les indicateurs intègrent l'ensemble de l'effectif du Groupe Havas soit 15 414 salariés au 31 décembre 2013. Pour 2013 la colonne « % Havas » indique le pourcentage du périmètre couvert pour chacun des indicateurs.

	2013	% Bolloré	% Havas	2012	2011
Effectif salariés					
Nombre de salariés au 31 décembre	53 608	100	100	55 555	37 886
Dont effectif France	11 032	100	100	11 130	8 726
% effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	90,44	100	93	88,8	90,86
% effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	9,56	100	93	11,2	9,14
% effectif hommes	65,19	100	100	65,99	73,92
% effectif femmes	34,81	100	100	34,01	26,08
% effectif moins de 30 ans	22,36	100	99	22,84	18,51
% effectif 30 à 39 ans	35,23	100	99	34,92	33,12
% effectif 40 à 49 ans	24,10	100	99	24,3	26,34
% effectif 50 ans et plus	18,31	100	99	17,94	22,03

	2013	% Bolloré	% Havas	2012	2011
Embauches et départs					
Nombre d'embauches	10 865	100	97	12 174	8 274
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	7 237	100	97	7 952	4 934
Nombre de départs	10 282	100	91	9 335	5 526
Dont nombre de licenciements	1 471	100	91	1 546	1 343
Heures supplémentaires (France)					
Nombre total d'heures supplémentaires	204 786	100	100	183 527	224 248
Main-d'œuvre extérieure (France)					
Effectif intérimaires et free-lance (ETP)	529,10	100	94	605,3	666
Organisation du temps de travail					
% effectif temps plein	96,84	100	99	97,16	92,86
% effectif temps partiel	3,16	100	99	2,84	7,14
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence (France)	7 976	100	100	7 795	6 076
Nombre total de journée d'absence (France)	120 717	100	100	118 908	92 565
Dont maladie	76 221	100	100	72 533	58 884
Dont maternité/paternité	23 680	100	100	24 034	15 231
Dont accident du travail et de trajet	8 672	100	100	9 678	10 756
Rémunérations en euros (France)					
Rémunération brute (DADS)	470 580 437	100	100	456 000 038	323 472 536
Montant versé au titre de la participation	9 069 104	100	100	11 584 486	5 983 896
Montant versé au titre de l'intéressement	9 458 544	100	100	8 516 687	6 793 462
Relations professionnelles et bilans des accords collectifs (France)					
Nombre d'accords collectifs signés	122	100	92	111	84
Dont accords relatifs aux rémunérations	29	100	92	30	32
Dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	12	100	92	6	8
Dont accords relatifs au dialogue social	15	100	92	2	12
Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité (France)					
Nombre d'accidents du travail	222	100	99,96	277	255
Nombre de salariés formés à la santé, l'hygiène ou la sécurité	2 412	100	37	2 796	1 883
Formation					
Nombre d'heures de formation dispensées (France)	120 245	100	95	131 901	96 903
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant (France)	22	100	95	22	20,15
Évolution de carrière (France)					
Nombre de contrats à durée déterminée transformés en contrat à durée indéterminée	235	100	100	263	207
Insertion professionnelle et handicap (France)					
Effectif handicapés	216	100	94	200	153
Œuvres sociales (France)					
Budget pour les œuvres sociales et culturelles et fonctionnement	6 066 983	100	100	6 332 869	4 577 769

(1) Données telles que publiées dans les rapports 2012 et 2011.

17.3.5.2. Reporting Environnemental et Sociétal

17.3.5.2.1. Méthode de reporting

• Organisation

Chaque division a désigné un Directeur développement durable lequel participe à la définition des indicateurs et administre le logiciel de collecte des données sur le périmètre de sociétés qu'il considère comme significatives en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il a pour rôle de :

- être garant des délais impartis pour la collecte des données;
- accompagner le contributeur pour la collecte des données, et répondre à toutes les questions que ce dernier pourra se poser;
- vérifier au niveau de la division la cohérence et la vraisemblance des données;
- s'assurer de l'exhaustivité des informations remontées.

Chaque entité désignée par le Directeur développement durable de la division est représentée par un contributeur. Ce dernier peut avoir sous son contrôle plusieurs entités et porte ainsi la responsabilité de la cohérence des données concernant celles-ci. Il saisit dans le logiciel les informations recueillies dans les entités qui le concernent et doit à ce titre :

- collecter les données (s'il ne possède pas l'information demandée, il la demandera aux services concernés afin de compléter la donnée manquante). Le contributeur peut contacter le Directeur développement durable de sa division en cas de besoin;
- contrôler la cohérence et la vraisemblance des données (vérifier qu'aucune donnée n'a été oubliée, veiller à ce qu'il n'y ait pas de valeurs négatives pour les consommations, s'assurer d'un ordre de grandeur cohérent, notamment par rapport aux données de l'année N-1), quand elles existent.

Ces directeurs sont de véritables « interfaces » entre les divisions et la holding. Leur rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie RSE du Groupe.

Ils participent à sa définition et en assurent le déploiement au sein de leurs divisions. Ils sensibilisent les collaborateurs aux enjeux de la RSE via des actions de mobilisation et de formation. Ils valorisent les initiatives menées par les entités relevant de leur périmètre et diffusent les bonnes pratiques. Ils participent au dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs).

Concernant plus particulièrement les divisions industrielles (IER, divisions transport...), les directeurs accompagnent les clients dans leur démarche développement durable en leur proposant des services leur permettant de réduire leur empreinte environnementale.

• Période de collecte

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1^{er} janvier au 31 décembre). Il est possible que le mois de décembre soit extrapolé, si la donnée n'est pas disponible au moment du reporting.

• Les indicateurs

Les indicateurs se conforment aux dispositions légales et répondent aux quatre axes stratégiques du Groupe.

Les indicateurs qui concernaient uniquement le périmètre France ou OCDE en 2012 ont été déployés sur le périmètre Groupe en 2013, cependant l'ensemble des indicateurs n'a pu être renseigné sur l'intégralité du périmètre.

• Contrôle et validation

Concernant l'année 2013, le contrôle des données du reporting a été renforcé dans l'outil de la collecte.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- constater les difficultés rencontrées par les contributeurs lors de la saisie et y remédier;
- détecter d'éventuelles incohérences dans les données saisies. En 2013, un test de cohérence a été mis en place dans le logiciel de reporting. L'entité a été automatiquement alertée lorsque la donnée saisie présentait un écart de plus ou moins 20 % par rapport à l'année précédente;
- obtenir des données auditables.

• Contrôle interne

Un auditeur interne pourra effectuer, dans le cadre des contrôles financiers, des vérifications sur les données remontées par les entités. Concernant le reporting extra-financier d'Havas, il convient de se reporter au document de référence publié par Havas.

17.3.5.2.2. Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux

Consommations de matières premières et énergétiques⁽¹⁾

	Unité de mesure	Données 2013	Données 2012	Données 2011	Données 2010
Consommation de matières premières					
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel)	m ³	1 995 451	2 243 585	1 732 589	1 582 604
Consommation d'énergie					
Électricité ⁽²⁾	MWh	188 408	223 436	266 820	218 931
Quantité de fioul lourd consommée par les bâtiments (<i>bureaux, entrepôts, usines</i>)	m ³	749 773	224 005	Non demandé	Non demandé
Quantité de fioul domestique consommée	m ³	174 150	142 277	Non demandé	Non demandé
Quantité de gaz de pétrole liquéfié (GPL) consommée	m ³	9 657	16 596	Non demandé	Non demandé
Gaz	m ³	3 034 057	2 229 259	669 652	782 890
Chauffage urbain	MWh	1 276	1 768	Non demandé	Non demandé

(1) Les données 2013 intègrent les consommations du Groupe Havas. Elles présentent les données de consommations brutes collectées auprès des entités interrogées. Les Commissaires aux comptes ont effectué, en leur qualité d'organisme tiers indépendant, la vérification des données portées dans le tableau ci-dessus.

(2) La consommation électrique des véhicules Autolib' s'élève à 7 879 MWh en 2013 contre 5 746 MWh, en 2012. Elle n'est pas incluse dans ce chiffre.

Les années 2011-2012 présentées dans le tableau ci-dessus correspondent à celles qui ont été publiées dans les documents des références des années concernées.

Actions sociétales soutenues en matière culturelle, de santé, d'éducation, de mécénat

	Année 2013			
	Nombre d'actions réalisées en matière culturelle	Nombre d'actions réalisées en matière de santé	Nombre d'actions réalisées en matière d'éducation	Nombre d'actions de mécénat réalisées
Transports et logistique	120	119	123	205
Logistique pétrolière	4	0	1	39
Stockage d'électricité et solutions	3	15	10	30
Autres ⁽¹⁾	2	2	7	6
TOTAL	129	136	141	280

(1) Actifs agricoles, holding.

Tableau de concordance Grenelle II

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Informations sociales	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge, zone géographique	cf. 17.3.5.1.2 « Effectifs au 31 décembre 2013 » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 105, 106		Groupe (Document de référence)
	Embauches et licenciements	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100 cf. 17.3.5.1.2 « Recrutements et départs » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 107	« Être un employeur de choix » dans Bolloré Africa Logistics, p. 25 « Recrutement de locaux » dans Plantations, p. 49	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics et Plantations
	Rémunérations et leur évolution	cf. 17.3.5.1.2 « Rémunérations en euros » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108		France (Document de référence)
	Organisation du temps de travail	cf. 17.3.5.1.2 « Organisation du temps de travail » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108		Groupe (Document de référence)
	Absentéisme	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100 cf. 17.3.5.1.2 « Organisation du temps de travail » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108		France (Document de référence)
	Organisation du dialogue social, (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)	cf. 17.3.2.5 « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs », p. 100		Groupe (Document de référence)
	Bilan des accords collectifs	cf. 17.3.2.5 « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs », p. 100 cf. 17.3.5.1.2 « Relations professionnelles et bilans des accords collectifs » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108	« Des actions santé au travail » dans Bolloré Logistics, p. 12 « Favoriser l'intergénérationnel et développer les compétences » dans Logistique pétrolière, p. 31 « Développer les compétences » dans Communication, p. 38	France (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics Bolloré Énergie Communication
	Conditions de santé et sécurité au travail	cf. 17.3.2.1 « Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs », p. 98, 99	« Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs » dans Bolloré Logistics, p. 12 « Garantir la santé et accroître la sécurité des collaborateurs par la formation » dans Bolloré Africa Logistics, p. 22 « Appliquer et améliorer en continu les systèmes de santé et de sécurité » dans Logistique pétrolière, p. 30 « Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 47 et dans Plantations, p. 48	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics Bolloré Africa Logistics Bolloré Énergie Stockage d'électricité et solutions SAFACAM

Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Accidents du travail (notamment leur fréquence, leur gravité, et les maladies professionnelles)	cf. 17.3.2.1 « Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs », p. 98, 99 cf. 17.3.5.1.2 « Santé, conditions de travail, hygiène et sécurité » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108	« Concernant la sécurité » dans Bolloré Africa Logistics, p. 23	Concernant la fréquence, la gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles, le Groupe s'inscrit dans une démarche de progrès et s'efforcera de communiquer des informations pour l'exercice 2014. France (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	cf. 17.3.2.5 « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs », p. 100 cf. 17.3.5.1.2 « Relations professionnelles et bilans des accords collectifs » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108		France (Document de référence)
Politiques mises en œuvre en matière de formation	cf. 17.3.2.2 « Anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux », p. 99	« Développer les compétences, promouvoir les talents et favoriser la mobilité » dans Bolloré Logistics, p. 13 « Être un employeur de choix » dans Bolloré Africa Logistics, p. 25 « Favoriser l'intergénérationnel et développer les compétences » dans Logistique pétrolière, p. 31 « Développer les compétences, promouvoir les talents et favoriser la mobilité » dans Communication, p. 38 « L'accompagnement vers de nouvelles compétences » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 47	Groupe
Nombre total d'heures de formation	cf. 17.3.5.1.2 « Formation » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108		France (Document de référence)
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100	« Garantir l'égalité hommes/femmes » dans Communication, p. 37	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Communication
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100 cf. 17.3.5.1.2 « Insertion professionnelle et handicap » tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social », p. 108	« Développer l'embauche de travailleurs handicapés » dans Communication, p. 37	France (Document de référence) Rapport RSE : Communication
Politique de lutte contre les discriminations	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100	« Promouvoir l'égalité des chances dans le processus de recrutement » dans Communication, p. 37	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Communication
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	cf. 17.3.2.5 « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs », p. 100		Groupe (Document de référence)

Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	cf. 17.3.2.4 « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », p. 99, 100	« Promouvoir la diversité » dans Communication, p. 37	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Communication
Élimination du travail forcé ou obligatoire	cf. 17.3.1 « Partager des valeurs communes », p. 98	« Éthique » dans Transport et logistique, p. 10	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics et Bolloré Logistics
Abolition effective du travail des enfants	cf. 17.3.1 « Partager des valeurs communes », p. 98	« Inde : Zoom sur Swabhiman (BLESS) » dans Earthtalent, p. 57	Groupe (Document de référence) Earthtalent
Informations environnementales 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	cf. 17.1 « Présentation de la performance extra-financière », p. 95 cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 95, 96, 97 cf. 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 100, 101 cf. 17.3.5.2 Reporting environnemental et sociétal, p. 109	« Stratégie environnementale » dans Bolloré Logistics, p. 14-17 « Limiter l'empreinte environnementale des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 26, 27 « Maîtriser les impacts environnementaux des activités » dans Logistique pétrolière, p. 31-33 « Réduire les impacts environnementaux » et « Promouvoir une communication responsable » dans Communication, p. 39 « Une technologie unique au service d'une nouvelle mobilité », « Un véhicule électrique en auto-partage », « Des produits innovants » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44, 45 « Améliorer la performance environnementale » dans Plantations, p. 49	Groupe
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97 cf. 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 100, 101	« Actions environnementales en interne » dans Bolloré Logistics, p. 17 « Tableau d'indicateurs » et « Décliner la stratégie RSE en interne » dans Communication, p. 36, 38 « Les systèmes de management environnemental » dans Plantations, p. 49	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics Communication Plantations
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97 cf. « Tableau des investissements et dépenses environnementaux », dans 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 102	« Stratégie environnementale » dans Bolloré Logistics, p. 14-17 « Limiter l'empreinte environnementale des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 26, 27 « Maîtriser les impacts environnementaux des activités » dans Logistique pétrolière, p. 31-33 « Tableau d'indicateurs » dans Communication, p. 36 « Une technologie unique au service d'une nouvelle mobilité », « Un véhicule électrique en auto-partage », « Des produits innovants » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44, 45 « Améliorer la performance environnementale » dans Plantations, p. 49	Groupe

Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	cf. note 17, tableau « Provisions pour risques et charges », p. 160		Groupe (Document de référence)
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement » et « Quelques exemples d'actions préventives », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97, 98 cf. 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 100, 101 cf. « Tableau des installations classées pour l'environnement (ICPE) » dans 17.3.3.2 « Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », p. 102	« Stratégie environnementale » dans Bolloré Logistics, p. 14-17 « Limiter l'empreinte environnementale des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 26, 27 « Maîtriser les impacts environnementaux des activités » dans Logistique pétrolière, p. 31-33 « Tableau d'indicateurs », « Réduire les impacts environnementaux » dans Communication, p. 36, 39 « Une technologie unique au service d'une nouvelle mobilité », « Un véhicule électrique en auto-partage », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44 « Améliorer la performance environnementale » dans Plantations, p. 49	Groupe
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97 cf. 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 100, 101	« Limiter l'empreinte environnementale des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 26, 27	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97 cf. 17.3.3.2 « Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », p. 100, 101, 102	« Stratégie environnementale » dans Bolloré Logistics, p. 14-17 « Améliorer la performance environnementale » dans Plantations, p. 49	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics et Plantations
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	cf. 17.3.5.2.2 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux », p. 110	« Réduction des consommations d'énergie et d'eau » dans Bolloré Africa Logistics, p. 27 « Les logements sociaux » dans Plantations, p. 49	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics et Plantations
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	cf. 17.3.5.2.2 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux », p. 110	« Tableau d'indicateurs », « Réduire les impacts environnementaux » dans Communication, p. 36, 39	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Communication

Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	cf. 17.3.5.2.2 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux », p. 110	« Maîtriser les consommations d'énergie », « Construire des bâtiments respectant les normes de construction environnementales », « Actions environnementales en interne » dans Bolloré Logistics, p. 15-17 « Limiter l'empreinte environnementale des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 26, 27 « Maîtriser les impacts environnementaux des activités » dans Logistique pétrolière, p. 31-33 « Des produits innovants » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 45	Groupe (Document de Référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics Bolloré Énergie Stockage d'électricité et solutions
Utilisation des sols	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97	« Améliorer la performance environnementale » dans Plantations, p. 49 « Les vignes », p. 50	Groupe (Document de référence)
Rejets de gaz à effet de serre (art. 75, Grenelle II)	cf. 17.3.3.2 « Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », p. 100, 101	« Réduire son empreinte carbone » dans Bolloré Logistics, p. 14 « L'optimisation des équipements et services proposés », « Compensation des émissions de GES » dans Logistique pétrolière, p. 32, 33 « Un véhicule électrique en auto-partage » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44	Saga France SDV Singapour Rapport RSE : Bolloré Logistics Bolloré Énergie Stockage d'électricité et solutions
Adaptation aux conséquences du changement climatique	cf. 17.3.3 « Promouvoir l'éco-responsabilité et l'innovation », p. 100, 103	« Un véhicule électrique en auto-partage » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Stockage d'électricité et solutions
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement » et en particulier les actifs agricoles, dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 97	« La biodiversité » dans Bolloré Logistics, p. 16 « Zoom projet Mai Ndombe REDD+ » dans Logistique pétrolière, p. 34 « Préserver la biodiversité » dans Plantations, p. 49	Autres actifs – vignes et plantations (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics Bolloré Énergie Plantations
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	cf. 17.3.4.2 « Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe », p. 103 cf. 17.3.4.3.2 « Earthtalent », p. 104	« Contribuer au développement socio-économique local » dans Bolloré Africa Logistics, p. 28, 29 « Zoom projet Mai Ndombe REDD+ » dans Logistique pétrolière, p. 34, 35 « Des solutions intégrées au service du développement » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 46	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics Bolloré Énergie Stockage d'électricité et solutions

	Informations requises par la loi Grenelle II	Informations publiées dans le Document de référence 2013	Informations publiées dans le rapport RSE 2013	Périmètre couvert par l'indicateur
Informations relatives aux engagements sociétaux	Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	cf. 17.3.4.2 « Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe », p. 103 cf. 17.3.4.3 « Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs », p. 103, 104	« Favoriser l'engagement solidaire » dans Bolloré Logistics, p. 18-20 « Contribuer au développement socio-économique local » dans Bolloré Africa Logistics, p. 28, 29 « Zoom projet Mai Ndombe REDD+ » dans Logistique pétrolière, p. 34, 35 « Des solutions intégrées au service du développement » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 46 « Favoriser l'engagement solidaire » dans Plantations, p. 50	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Logistics, Bolloré Africa Logistics, Bolloré Énergie, Stockage d'électricité, Plantations
	Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	cf. 17.3.4.1 « Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes », p. 103	Plantations, p. 48 (introduction)	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Plantations
	Actions de partenariat ou de mécénat	cf. 17.3.4.3 « Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs », p. 103, 104 cf. « Tableau des actions sociétales soutenues en matière culturelle, de santé, d'éducation, de mécénat » dans 17.3.5.2.2 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux », p. 110	« Favoriser l'engagement solidaire » dans Bolloré Logistics, p. 18-20 « Un engagement solidaire fort au profit des jeunes », « Aide aux populations locales » dans Bolloré Africa Logistics, p. 28, 29 « Favoriser l'engagement solidaire » dans Logistique pétrolière, p. 35 « Tableau d'indicateurs » et « Favoriser l'engagement solidaire » dans Communication, p. 36, 40 « Fondation de la 2 ^e chance » et « Earthtalent » dans Engagement solidaire des collaborateurs : deux actions Groupe, p. 52-59	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Communication Fondation de la 2 ^e chance Earthtalent
	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	cf. 17.3.3.1 « Intégrer la performance environnementale du Groupe dans la stratégie globale » (achats de véhicules) p. 100	« Save Program » dans Bolloré Logistics, p. 15 « L'empreinte socio-économique des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 28 « Déployer une politique d'achats responsables » dans Communication, p. 39	Groupes Bolloré et Havas : France (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics Communication
	Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	cf. 17.3.1 « Partager des valeurs communes », p. 98 cf. « Tableau des risques industriels liés à l'environnement » et en particulier Transport et logistique Afrique, dans 17.2 « Risques extra-financiers », p. 96, 97	« Éthique » dans Transport et logistique, p. 10 « L'empreinte socio-économique des activités » dans Bolloré Africa Logistics, p. 28	Groupe (Document de Référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics Bolloré Logistics
	Actions engagées pour prévenir la corruption	cf. 17.3.1 « Partager des valeurs communes », p. 98	« Éthique » dans Transport et logistique, p. 10	Groupe (Document de référence) Rapport RSE : Bolloré Africa Logistics Bolloré Logistics
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		« Un véhicule électrique en auto-partage » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44	Rapport RSE : Stockage d'électricité et solutions
	Autres actions engagées	cf. 17.3.4.3.1 « Fondation de la 2 ^e chance » et 17.3.4.3.2 « Earthtalent », p. 103, 104		Groupe (Document de référence)
			« Fondation de la 2 ^e chance » et « Earthtalent » dans Engagement solidaire des collaborateurs : deux actions Groupe, p. 52-59	Rapport RSE : Fondation de la 2 ^e chance et Earthtalent

17.4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D' ACTIONS

17.4.1. DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

Aucune autorisation accordée au Conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce n'est en cours de validité.

17.4.2. PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

17.4.2.a. Options de souscription d'actions consenties par la société Bolloré

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

17.4.2.b. Options de souscription d'actions consenties par des sociétés liées

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-180-II du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les plans d'options de souscription d'actions consenties par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement par Bolloré.

Bolloré Telecom (Assemblée générale extraordinaire du 19 juillet 2007)

Nombre total d'options pouvant être attribuées	659 975
Nombre d'options attribuées	593 977
Nombre de bénéficiaires	6
Solde au 31 décembre 2013	593 977

Havas

Date d'octroi	26 mai 2004	27 octobre 2006	11 juin 2007
Nombre d'actions accordées	421 426	22 500 000	1 740 000
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	4,31	3,86	4,22
Nombre d'options restantes à exercer	296 194	2 015 120	385 220

17.5. ACTIONS GRATUITES

17.5.1. DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

L'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi. La durée de l'autorisation est de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pourra représenter plus de 10 % du capital. Cette autorisation a été utilisée partiellement par le Conseil d'administration du 10 octobre 2012.

17.5.2. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES

17.5.2.a. Actions gratuites attribuées par la société Bolloré

a.1. Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 31 août 2010, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010

Les modalités et conditions des attributions d'actions gratuites sont les suivantes :

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions pouvant être attribuées : 247 000		
Nombre total d'actions attribuées : 61 875	34 600	27 275
Dates d'attribution	8 décembre 2010	21 mai 2012
Période d'acquisition (4 ans)	8 décembre 2014	21 mai 2016
Période de conservation (2 ans)	8 décembre 2016	21 mai 2018
Nombre de bénéficiaires	30	27
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2013 : 61 375	34 100	27 275

a.2. Attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 10 octobre 2012, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012

Les modalités et conditions des attributions des actions gratuites sont les suivantes :

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	3 500
Nombre total d'actions attribuées	3 500
Date d'attribution	11 octobre 2012
Période d'acquisition (2 ans)	11 octobre 2014
Période de conservation (2 ans)	11 octobre 2016
Nombre de bénéficiaires	1
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2013	3 500

17.6. PARTICIPATION, STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES DES MEMBRES DU CONSEIL D' ADMINISTRATION ET DES DIRIGEANTS

17.6.1. PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2013 environ 0,64% du capital de la société et détiennent environ 0,708% des droits de vote.

17.6.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' OPTIONS DE SOUSCRIPTION AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

17.6.3. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil d'administration de Bolloré du 31 août 2010 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 10 juin 2010 Attribution le 8 décembre 2010 Période d'acquisition : 4 ans Période de conservation : 2 ans

Bolloré	Actions gratuites
Yannick Bolloré	1 000
Cédric de Bailliencourt	1 000
Cyrille Bolloré	1 000
Sébastien Bolloré	500
Gilles Alix	2 000

17.6.4. ATTRIBUTION DES ACTIONS DE PERFORMANCE AU DIRIGEANT SOCIAL

Conseil d'administration de Bolloré du 31 août 2010 sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 10 juin 2010 Attribution le 21 mai 2012 Période d'acquisition : 4 ans Période de conservation : 2 ans

Bolloré	Actions de performance
Vincent Bolloré	5 000

Un Comité ad hoc, constitué par le Conseil d'administration, a été appelé à se prononcer sur la détermination des conditions de performance requises pour l'acquisition par le mandataire des actions gratuites.

Le Comité ad hoc, considérant que le résultat opérationnel d'un ensemble homogène est un critère adapté en termes de mesure de performance économique, a retenu cet agrégat comme critère de performance.

Ainsi, l'acquisition des actions attribuées (au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans) pourra être totale ou partielle en fonction du niveau de résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2012 à 2015 incluses du Groupe Bolloré, hors Havas.

Les seuils de performance sont les suivants :

- (i) s'il ressort sur la période considérée, un résultat opérationnel d'un milliard d'euros l'acquisition sera définitive pour la totalité de l'attribution, soit 5 000 actions;
- (ii) s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel inférieur à un milliard d'euros, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites de 1 000 titres par séquence de 50 millions d'euros en dessous du seuil de 1 milliard d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas le seuil de 800 millions d'euros.

17.7. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (OPÉRATIONS SUR TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL D' ADMINISTRATION RÉALISÉES AU COURS DE L' EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013)

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du Conseil d'administration et le Directeur général doivent communiquer les opérations effectuées sur leurs instruments financiers dans la mesure où le montant des opérations effectuées par chacune des personnes précitées excède 5 000 euros par an.

En 2013, les opérations déclarées sont les suivantes :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Cédric de Bailliencourt	17/05/2013	Cession	90	333,46	30 011,40	2013DD248721
Vincent Bolloré	28/06/2013	Dividende en actions	491	291,13	142 944,83	2013DD254544
Cédric de Bailliencourt	28/06/2013	Dividende en actions	38	291,13	11 062,94	2013DD253930
Gilles Alix	28/06/2013	Dividende en actions	4	291,13	1 164,52	2013DD254041
Bolloré Participations ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	1	291,13	291,13	2013DD253886
Financière V ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	1	291,13	291,13	2013DD253898
Sofibol ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	1	291,13	291,13	2013DD253917
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	68 941	291,13	20 070 793,33	2013DD253918
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	1 089	291,13	317 040,57	2013DD253921
Compagnie du Cambodge ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	3 623	291,13	1 054 763,99	2013DD253923
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	4 181	291,13	1 217 214,53	2013DD253927

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
Imperial Mediterranean ⁽¹⁾	28/06/2013	Dividende en actions	983	291,13	286 180,79	2013DD253929
Sébastien Picciotto	28/06/2013	Dividende en actions	1	291,13	291,13	2013DD253253
Orfim ⁽²⁾	28/06/2013	Dividende en actions	5 169	291,13	1 504 850,97	2013DD253262
Bolloré Participations ⁽¹⁾	10/07/2013	Échange ⁽³⁾	36 988	319,85	11 830 611,80	2013DD256195
Société Bordelaise Africaine ⁽¹⁾	10/07/2013	Échange ⁽³⁾	17 668	319,85	5 651 109,80	2013DD256190
Vincent Bolloré	19/09/2013	Cession	5 000	399,00	1 995 014,00	2013DD265069
Vincent Bolloré	20/09/2013	Cession	2 894	398,00	1 151 812,00	2013DD265227
Vincent Bolloré	23/09/2013	Cession	831	398,00	330 738,00	2013DD265228
Vincent Bolloré	24/09/2013	Cession	1 275	393,46	501 667,24	2013DD265427
Vincent Bolloré	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	836	311,61	260 505,96	2013DD267530
Cédric de Bailliencourt	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	63	311,61	19 631,43	2013DD267179
Gilles Alix	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	6	311,61	1 869,66	2013DD267255
Bolloré Participations ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	239	311,61	74 474,79	2013DD267147
Financière V ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	2	311,61	623,22	2013DD267149
Sofibol ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	2	311,61	623,22	2013DD267151
Financière de l'Odét ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	117 552	311,61	36 630 378,72	2013DD267155
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	1 855	311,61	578 036,55	2013DD267156
Compagnie du Cambodge ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	6 177	311,61	1 924 814,97	2013DD267159
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	7 128	311,61	2 221 156,08	2013DD267161
Imperial Mediterranean ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	1 676	311,61	522 258,36	2013DD267163
Société Bordelaise Africaine ⁽¹⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	114	311,61	35 523,54	2013DD267168
Sébastien Picciotto	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	1	311,61	311,61	2013DD266566
Orfim ⁽²⁾	03/10/2013	Acompte sur dividende en actions	8 812	311,61	2 745 907,32	2013DD266565
Cédric de Bailliencourt	08/11/2013	Cession	15	418,30	6 274,50	2013DD274024
Cédric de Bailliencourt	14/11/2013	Cession	23	400,25	9 205,75	2013DD274029

(1) Sociétés contrôlées par Vincent Bolloré.

(2) Personne morale liée à Sébastien Picciotto, administrateur.

(3) Actions Bolloré reçues en échange d'actions Plantations des Terres Rouges dans le cadre de l'offre d'échange lancée par Bolloré ; parité de 7 actions Bolloré contre 1 action Plantations des Terres Rouges.

17.8. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Le pourcentage du capital détenu par les salariés du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce s'élève à 0,30 %.

RAPPORT DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organismes tiers indépendants désignés par la société Bolloré, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 présentées dans le rapport de gestion au chapitre 17 du document de référence (ci-après les « Informations RSE ») en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Deloitte & Associés est membre du même réseau que Constantin Associés, l'un des Commissaires aux comptes de Bolloré. Grant Thornton est membre du même réseau qu'AEG Finances, l'autre Commissaire aux comptes de Bolloré.

Deloitte & Associés est accrédité par le Cofrac sous le n° 3-1048⁽¹⁾. La recevabilité de la demande d'accréditation de Grant Thornton a été admise par le Cofrac le 27 décembre 2013 sous le n° 3-1080.

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 au protocole de reporting RSE utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion au chapitre 17 du document de référence et disponible sur demande auprès du 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 DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une dizaine de personnes entre février et avril 2014 pour une durée d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

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 au chapitre 17 du document de référence 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 par les éléments méthodologiques accompagnant les informations et présents aux paragraphes 7.3.5.1.1. « Note méthodologique » et 17.3.5.2.1. « Méthode de reporting » du chapitre 17 pour les informations sociales et environnementales du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

(1) Portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considéré les plus importantes⁽³⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽⁴⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions 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 26 % des effectifs et en moyenne 28 % 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.

RÉSERVE EXPRIMÉE

Les indicateurs de consommations d'eau et d'énergie (électricité, gaz, fioul lourd et fioul domestique) comportent une part d'erreur qu'il ne nous a pas été possible de chiffrer.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux et sous cette réserve, 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 et Paris, le 30 avril 2014

Les organismes tiers indépendants

Deloitte & Associés
Jean-Paul Séguret
Associé

Grant Thornton
Jean-François Baloteaud
Associé

(3) Informations quantitatives sociales : effectifs au 31 décembre 2013, répartition des effectifs par zone géographique, répartition des effectifs par type de contrat, nombre d'embauches, nombre de départs, nombre de licenciements, part des effectifs ayant bénéficié d'une formation dans l'année (France), nombre d'heures de formation dispensées (France), nombre d'accidents du travail (France).

Informations quantitatives environnementales : consommation d'eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel), consommation d'énergie (électricité, quantité de fioul lourd consommée par les bâtiments, quantité de fioul domestique consommée, gaz).

Informations qualitatives relatives :

- au chapitre « Promouvoir les talents »;
- au chapitre « Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes »;
- aux démarches de certification citées dans le chapitre « Intégrer la performance environnementale dans la stratégie globale du Groupe ».

(4) Échantillon sélectionné pour les informations quantitatives sociales et environnementales : Abidjan Terminal (Côte d'Ivoire), Sitarail (Côte d'Ivoire), Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire), Bolloré Africa Logistics Cameroun (Cameroun), Camrail (Cameroun), Douala International Terminal (Cameroun), SDV International Logistics (France), Blue Solutions (Batscap - France), IER Suresnes (France), Société Française Donges Metz (France). Au sein d'Havas (pour les informations quantitatives sociales et consommation d'électricité et de gaz naturel) : Havas Worldwide Paris, Havas Media France, BETC Paris, Havas LIFE New York, MPG Espagne.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2013

Bolloré	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblées	%
Financière de l'Odét ⁽¹⁾	18 432 661	67,42	18 432 661	67,42	18 432 661	74,83
Autres sociétés du Groupe Bolloré ⁽²⁾	37 877	0,14	37 877	0,14	37 877	0,15
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽³⁾	1 117 660	4,09	-	-	-	-
Compagnie du Cambodge ⁽³⁾	968 468	3,54	-	-	-	-
Nord-Sumatra Investissements ⁽³⁾	341 851	1,25	-	-	-	-
Imperial Mediterranean ⁽³⁾	262 659	0,96	-	-	-	-
Société Bordelaise Africaine ⁽³⁾	17 782	0,07	-	-	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	2 708 420	9,91	-	-	-	-
Sous-total sociétés du Groupe Bolloré	21 178 958	77,46	18 470 538	67,55	18 470 538	74,98
Orfim	1 381 698	5,05	1 381 698	5,05	1 381 698	5,61
Public	4 781 310	17,49	4 781 310	17,49	4 781 310	19,41
Écart ⁽⁴⁾	-	-	2 708 420	9,91	-	-
TOTAL	27 341 966	100,00	27 341 966	100,00	24 633 546	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au(3) privées de droits de vote.

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 2013, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif est de 305 (148 en compte courant nominatif pur et 159 en compte courant nominatif administré, 2 actionnaires ayant à la fois un compte au nominatif pur et 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 2013, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie.

D'après les renseignements recueillis par la société, au 31 décembre 2013, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,64% du capital et des droits de vote de la société.

18.2. DROITS DE VOTE

Suite à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010 supprimant le droit de vote double et après ratification par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires, tenue le même jour, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

18.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR

Le Groupe Bolloré est contrôlé directement et indirectement par Vincent Bolloré et sa famille. Des mesures de gouvernance ont été mises en place et sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne en page 240, aux points 16.3. « Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération » et 16.4 « Régimes de gouvernance d'entreprise ».

Le Conseil d'administration compte désormais cinq administrateurs indépendants.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

D'après les informations dont disposait la société, la situation de l'actionnariat se présentait de la façon suivante, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-après ne détenant, à la connaissance de la société, plus de 5% du capital :

(en pourcentage)	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2012		
	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	67,51	67,51	77,96	66,71	66,71	76,77	67,90	67,90	75,38
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽²⁾	4,03	-	-	3,97	-	-	4,12	-	-
Compagnie du Cambodge ⁽²⁾	2,59	-	-	2,55	-	-	3,57	-	-
Nord-Sumatra Investissements ⁽²⁾	3,82	-	-	3,68	-	-	1,26	-	-
Imperial Mediterranean ⁽²⁾	2,96	-	-	2,91	-	-	0,97	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	13,40	-	-	13,11	-	-	9,92	-	-
Sous-total Groupe Bolloré	80,92	67,52	77,96	79,82	66,71	76,77	77,82	67,90	75,38
Orfim	-	-	-	-	-	-	5,09	5,09	5,65
Public	19,08	19,08	22,04	20,18	20,18	23,23	17,09	17,09	18,97
Écart ⁽³⁾	-	13,40	-	-	13,11	-	-	9,92	-
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré.

(2) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(3) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (2) privées de droits de vote.

Par courrier reçu le 25 juin 2012, Orfim, société contrôlée par Sébastien Picciotto, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 22 juin 2012, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société (cf. avis AMF n° 212C0829).

18.4. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

19. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Voir la note 33 - Parties liées de l'annexe aux comptes consolidés (20.3) sur les transactions avec les apparentés.

Voir également le rapport spécial des Commissaires aux comptes, objet de l'annexe page 249 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 217 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0487;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 69 à 140 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2012 sous le numéro D.12-0461;

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

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'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 2013

Bilan consolidé	126
État du compte de résultat consolidé	128
État du résultat global consolidé	129
Variation de la trésorerie consolidée	130
Variation des capitaux propres consolidés	132
Annexe aux comptes consolidés	133
Principes comptables – note 1	133
Principales variations de périmètre – note 2	141
Comparabilité des comptes – note 3	141
Notes sur le bilan – notes 4 à 26	145
Notes sur le compte de résultat – notes 27 à 31	174
Autres informations – notes 32 à 38	180
Comptes consolidés IFRS du Groupe Omnium Bolloré – note 39	188
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux – note 40	193
Liste des sociétés consolidées – note 41	194
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	204

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾
<i>Goodwill</i>	4	2 754 080	2 729 966
Immobilisations incorporelles	5-27	1 010 499	948 256
Immobilisations corporelles	6-27	1 608 615	1 510 619
Titres mis en équivalence	8	654 861	654 145
Autres actifs financiers	9	5 976 012	4 111 061
Impôts différés	31	160 620	118 392
Autres actifs	10	61 572	72
Actifs non courants		12 226 259	10 072 511
Stocks et en-cours	11	349 094	288 235
Clients et autres débiteurs	12	3 885 613	3 982 107
Impôts courants	13	335 912	232 625
Autres actifs financiers	9	14 084	11 577
Autres actifs	14	64 518	54 090
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	1 578 659	1 103 343
Actifs destinés à être cédés	26	44 710	216 786
Actifs courants		6 272 590	5 888 763
TOTAL ACTIF		18 498 849	15 961 274

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 ⁽¹⁾
Capital		437 471	429 926
Primes liées au capital		508 129	376 038
Réserves consolidées		6 803 064	5 062 206
Capitaux propres, part du Groupe		7 748 664	5 868 170
Intérêts minoritaires		1 566 854	1 396 490
Capitaux propres	16	9 315 518	7 264 660
Dettes financières à long terme	21	2 155 130	2 094 263
Provisions pour avantages au personnel	18	206 143	197 704
Autres provisions	17	191 449	182 392
Impôts différés	31	207 821	189 615
Autres passifs	22	208 769	126 010
Passifs non courants		2 969 312	2 789 984
Dettes financières à court terme	21	1 218 925	962 121
Provisions	17	75 838	75 715
Fournisseurs et autres créditeurs	23	4 317 278	4 347 769
Impôts courants	24	504 461	423 687
Autres passifs	25	89 420	97 338
Passifs destinés à être cédés	26	8 097	0
Passifs courants		6 214 019	5 906 630
TOTAL PASSIF		18 498 849	15 961 274

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	27-28-29	10 848 489	10 109 376
Achats et charges externes	29	(7 691 449)	(7 876 948)
Frais de personnel	29	(2 262 198)	(1 527 429)
Amortissements et provisions	29	(350 855)	(337 919)
Autres produits opérationnels	29	181 845	188 809
Autres charges opérationnelles	29	(139 379)	(164 010)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	29-8	19 205	72 662
Résultat opérationnel	27-28-29	605 658	464 541
Coût net du financement	30	(100 108)	(81 030)
Autres produits financiers	30	366 782	738 474
Autres charges financières	30	(236 840)	(132 109)
Résultat financier	30	29 834	525 335
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	8	20 541	(9 602)
Impôts sur les résultats	31	(211 220)	(175 907)
Résultat net des activités poursuivies		444 813	804 367
Résultat net des activités abandonnées	26	5 011	8 289
Résultat net consolidé		449 824	812 656
Résultat net consolidé, part du Groupe		270 148	669 017
Intérêts minoritaires	16	179 676	143 639

RÉSULTAT PAR ACTION ⁽²⁾

16

(en euros)	2013	2012
Résultat net, part du Groupe		
- de base	11,01	28,67
- dilué	10,99	28,62
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies		
- de base	10,88	28,44
- dilué	10,86	28,39

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

(2) Hors titres d'autocontrôle.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Résultat net consolidé de la période	449 824	812 656
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(40 652)	(10 375)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	1 681 063	1 109 042
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement ⁽²⁾	(9 597)	52 151
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	1 630 814	1 150 818
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	(4 717)	(14 357)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	3 190	(9 688)
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	(1 527)	(24 045)
RÉSULTAT GLOBAL	2 079 111	1 939 429
Dont :		
- part du Groupe	1 851 186	1 754 123
- part des minoritaires	227 925	185 306
<i>Dont impôts :</i>		
- sur juste valeur des instruments financiers	16 347	(23 380)
- sur pertes et gains actuariels	1 623	6 990

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

(2) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion (- 32,0 millions d'euros en 2013 et 0,4 million d'euros en 2012) et de la mise à la juste valeur selon IAS 39 (22,4 millions d'euros en 2013 et 51,8 millions d'euros en 2012).

Au 31 décembre 2013, la cession des titres Aegis a conduit à reprendre en résultat un montant de 93,0 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation.

Au 31 décembre 2012, la cession des titres Aegis a conduit à reprendre en résultat un montant de 78,8 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation.

VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies	266 990	663 597
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	177 823	140 770
Résultat net consolidé des activités poursuivies	444 813	804 367
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
- élimination des amortissements et provisions	351 460	325 535
- élimination de la variation des impôts différés	(2 964)	(6 666)
- autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(23 431)	6 859
- élimination des plus ou moins-values de cession	(104 981)	(632 728)
Autres retraitements :		
- coût net du financement	100 108	81 030
- produits des dividendes reçus	(74 213)	(51 707)
- charges d'impôts sur les sociétés	209 633	174 163
Dividendes reçus :		
- dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	37 033	63 821
- dividendes reçus des sociétés non consolidées et des activités abandonnées	77 876	56 637
Impôts sur les sociétés décaissés	(201 439)	(159 803)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(118 535)	170 011
- dont stocks et en-cours	(66 801)	(3 242)
- dont dettes	139 489	203 650
- dont créances	(191 223)	(30 397)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies	695 360	831 519
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions :		
- immobilisations corporelles	(381 603)	(424 648)
- immobilisations incorporelles	(69 138)	(59 652)
- immobilisations du domaine concédé	(83 081)	(85 107)
- titres et autres immobilisations financières	(229 295)	(740 290)
Encaissements liés à des cessions :		
- immobilisations corporelles	11 838	22 485
- immobilisations incorporelles	553	130
- titres	266 509	705 657
- autres immobilisations financières	161 825	17 314
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(53 187)	350 421
Flux nets de trésorerie sur investissements des activités poursuivies	(375 579)	(213 690)

(en milliers d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Flux de financement		
Décaissements :		
- dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(2 540)	(76 475)
- dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(113 186)	(60 444)
- remboursements des dettes financières	(593 125)	(1 115 758)
- acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(65 415)	(10 286)
Encaissements :		
- augmentation de capital	100 692	99 829
- subventions d'investissements	7 724	30 088
- augmentation des dettes financières	903 357	932 280
- cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	29 926	295 864
Intérêts nets décaissés	(90 054)	(88 486)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement des activités poursuivies	177 379	6 612
Incidence des variations de cours des devises	(29 468)	(14 815)
Incidence du reclassement des activités abandonnées ⁽²⁾	(5 579)	(9 892)
Autres	3 834	42
Variation de la trésorerie des activités poursuivies	465 947	599 776
Trésorerie à l'ouverture ⁽³⁾	983 360	383 584
Trésorerie à la clôture ⁽³⁾	1 449 307	983 360

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 26 - Actifs et passifs destinés à être cédés.

(3) Voir note 15 - Trésorerie et équivalents de trésorerie.

FLUX DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent essentiellement les extournes de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour - 39,7 millions d'euros (voir note 8 - Titres mis en équivalence) et la mise à la juste valeur des dérivés pour 6,3 millions d'euros (voir note 30 - Résultat financier).

Les dividendes reçus intègrent les dividendes versés par Vivendi pour 66,3 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 118,5 millions d'euros par rapport à décembre 2012. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Stockage d'électricité et solutions augmente globalement de 49,4 millions en lien avec la progression des activités liées aux batteries et aux véhicules électriques;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière augmente de 25,8 millions d'euros, porté principalement par la hausse sensible des stocks qui est due aux forts approvisionnements réalisés en décembre 2013;
- le BFR des activités Transport et logistique en Afrique augmente de 22,6 millions d'euros. Avec une activité en augmentation sur l'année, les postes créances d'exploitation et clients enregistrent une hausse notable en valeur, malgré une amélioration des délais clients de 1,5 jour en moyenne par rapport à l'année 2012;
- le BFR du secteur Communication est en hausse de 15,1 millions d'euros principalement en raison d'Havas qui présentait une position très favorable en fin d'année 2012.

FLUX D'INVESTISSEMENTS

Les décaissements liés à des acquisitions d'immobilisations concernent principalement l'activité Transport et logistique en Afrique pour 214 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe dans ce continent, et le secteur Stockage d'électricité et solutions pour 96,7 millions d'euros, avec la progression des investissements destinés à accroître les capacités industrielles de production et à soutenir le déploiement des différents projets d'auto-partage.

Les flux de décaissement et d'encaissement des autres immobilisations financières sont liés pour l'essentiel à l'émission et au remboursement d'un prêt financier avec Financière de l'Odet.

Les cessions de titres comprennent essentiellement l'encaissement lié à la cession des titres Aegis pour 212,2 millions d'euros ainsi que le remboursement d'un dépôt de 49 millions d'euros accordé dans le cadre d'un financement.

Les variations de périmètre comprennent principalement l'effet des acquisitions de titres réalisées par le Groupe Havas ainsi que de l'acquisition des titres PMF (Petroplus Marketing France, filiale du groupe Petroplus).

FLUX DE FINANCEMENTS

Les flux d'émissions d'emprunts comprennent essentiellement de nouveaux financements adossés à des titres Vivendi pour 447,5 millions d'euros. Les autres mouvements d'émissions et de remboursements d'emprunts sont liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 262,4 millions d'euros/remboursements : - 320,2 millions d'euros) et à des remboursements de dettes financières au niveau du Groupe Havas pour un montant net de - 34,8 millions d'euros.

Les décaissements liés à l'acquisition d'intérêts minoritaires concernent essentiellement le rachat de titres Havas ainsi que le rachat de titres Plantations des Terres Rouges dans le cadre de l'opération de retrait obligatoire.

Les flux d'augmentations de capital sont liés principalement à l'exercice des plans d'options de souscription Havas SA.

Les cessions aux minoritaires comprennent essentiellement les encaissements liés à l'introduction en Bourse de Blue Solutions.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle ⁽¹⁾	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
Au 1^{er} janvier 2012	21 804 250	401 507	287 585	(351 967)	1 138 730	(23 872)	(6 377)	2 346 051	3 791 657	327 250	4 118 907
Transactions avec les actionnaires	2 402 230	28 419	88 453	181 482	3 111	(3 039)	102	23 862	322 390	883 934	1 206 324
Augmentation de capital	1 776 249	28 419	88 453						116 872	0	116 872
Dividendes distribués								(76 475)	(76 475)	(49 411)	(125 886)
Opérations sur titres autodétenus	625 981			181 482				86 609	268 091	(547)	267 544
Paiements fondés sur des actions								1 710	1 710	0	1 710
Variations de périmètre ⁽²⁾					3 111	(2 709)	(991)	10 873	10 284	932 261	942 545
Autres variations						(330)	1 093	1 145	1 908	1 631	3 539
Éléments du résultat global					1 114 575	(8 188)	(21 224)	668 960	1 754 123	185 306	1 939 429
Résultat de l'exercice								669 017	669 017	143 639	812 656
Variation des éléments recyclables en résultat											
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(8 376)			(8 376)	(1 999)	(10 375)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					1 065 597				1 065 597	43 445	1 109 042
- autres variations du résultat global					48 978	188			49 166	2 985	52 151
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(11 905)	0	(11 905)	(2 452)	(14 357)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence							(9 319)	(57)	(9 376)	(312)	(9 688)
Au 31 décembre 2012	24 206 480	429 926	376 038	(170 485)	2 256 416	(35 099)	(27 499)	3 038 873	5 868 170	1 396 490	7 264 660
Transactions avec les actionnaires	427 066	7 545	132 091	(14 393)	25 549	(8 831)	1 218	(113 871)	29 308	(57 561)	(28 253)
Augmentation de capital ⁽¹⁾	427 066	7 545	132 091						139 636		139 636
Dividendes distribués								(75 667)	(75 667)	(99 852)	(175 519)
Opérations sur titres autodétenus ⁽³⁾				(14 393)				2 926	(11 467)	(1 743)	(13 210)
Paiements fondés sur des actions ⁽⁴⁾								2 223	2 223	47	2 270
Variations de périmètre ⁽²⁾					25 549	(6)	(55)	(47 891)	(22 403)	44 816	22 413
Autres variations						(8 825)	1 273	4 538	(3 014)	(829)	(3 843)
Éléments du résultat global					1 646 678	(64 774)	(866)	270 148	1 851 186	227 925	2 079 111
Résultat de l'exercice								270 148	270 148	179 676	449 824
Variation des éléments recyclables en résultat											
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(33 134)			(33 134)	(7 518)	(40 652)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽⁵⁾					1 625 469				1 625 469	55 594	1 681 063
- autres variations du résultat global ⁽⁶⁾					21 209	(31 640)			(10 431)	834	(9 597)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(3 960)		(3 960)	(757)	(4 717)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								3 094	3 094	96	3 190
AU 31 DÉCEMBRE 2013	24 633 546	437 471	508 129	(184 878)	3 928 643	(108 704)	(27 147)	3 195 150	7 748 664	1 566 854	9 315 518

(1) Voir note 16 – Capitaux propres.

(2) Au 31 décembre 2013, principalement effet de l'augmentation de capital du Groupe Havas pour 90 millions d'euros et de l'offre de retrait des actions Plantations des Terres Rouges pour – 75,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, principalement l'effet de l'entrée des minoritaires du Groupe Havas pour 925,3 millions d'euros suite à la prise de contrôle de ce Groupe.

(3) Effet des actions Bolloré SA attribuées aux filiales de Bolloré au cours de l'exercice (voir note 16 – Capitaux propres).

(4) Paiements fondés sur des actions Bolloré SA (voir note 19 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions).

(5) Voir note 9 – Autres actifs financiers.

(6) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

A – FAITS MARQUANTS

Acompte sur dividende en actions

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 30 août 2013 a décidé le versement d'un acompte sur dividende de 2 euros avec une option de percevoir ce dividende en actions. 168 700 actions Bolloré ont été émises en date de paiement de cet acompte.

Filiales et participations

Introduction en Bourse de Blue Solutions

Blue Solutions, filiale du Groupe Bolloré spécialisée dans le stockage d'électricité, a été introduite en Bourse sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris au prix de 14,50 euros par action. À l'issue de l'exercice de l'option de surallocation, début novembre 2013, le flottant s'élevait à 11% du capital de Blue Solutions. Bolloré SA a vu sa participation réduite de 80% à 71,2% du capital de Blue Solutions. Le produit brut de l'opération s'élève à 46 millions d'euros, dont 37 millions d'euros concernant le Groupe Bolloré. S'agissant d'une cession d'intérêts sans perte de contrôle, cet impact a été constaté directement en capitaux propres.

Cession du solde de la participation dans Aegis

Le Groupe Bolloré a cédé, le 9 avril 2013, le solde de 6,4% de sa participation dans Aegis au groupe Dentsu pour un montant de 212,2 millions d'euros. Cette participation était comptabilisée en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2012. La plus-value de 109,3 millions d'euros a été comptabilisée en résultat financier.

Offre de retrait obligatoire des actions Plantations des Terres Rouges

Le Groupe Bolloré a initié en mars 2013 une offre de retrait obligatoire des actions Plantations des Terres Rouges à un prix de 2000 euros par action. Préalablement à la mise en œuvre du retrait obligatoire, les actionnaires de Plantations des Terres Rouges se sont vus proposer une faculté d'échange de leurs actions contre des actions Bolloré SA avec une parité de sept actions Bolloré pour une action Plantations des Terres Rouges SA.

Dans le cadre de cette opération, 10 779 actions ont été acquises pour 22 millions d'euros et 29136 actions Plantations des Terres Rouges ont été présentées à l'échange et 203952 titres Bolloré SA ont été remis en rémunération de l'apport de ces actions. À l'issue de cette opération, le Groupe détient 100% du capital de Plantations des Terres Rouges.

Participations

Mise en place de financements adossés à des titres Vivendi

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à un total de 28 millions de titres Vivendi au cours du premier semestre 2013 pour un montant reçu de 447,5 millions d'euros. Le remboursement se fera, au choix du Groupe, soit par le paiement de la valeur cash des titres à l'échéance des opérations au premier semestre 2015, soit par la livraison de ces titres.

Ces financements sont garantis par le nantissement de 28 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à l'initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et des droits de vote associés.

B – PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

B.1 – Informations relatives à l'entreprise

Bolloré est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex. La société est cotée à Paris.

En date du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2013. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 5 juin 2014.

B.2 – Principes généraux

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2013 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2013 (consultable à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission). Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

- « carve-out » d'IAS 39 : concerne principalement les dispositions d'application de la comptabilité de couverture aux portefeuilles de base des établissements bancaires. Cette exclusion est sans effet sur les états financiers du Groupe ;
- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : voir B.3 – Évolutions normatives.

Les premiers comptes publiés selon le référentiel IFRS sont ceux de l'exercice 2005.

B.3 – Évolutions normatives

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2013

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
IAS 19 révisée « Avantages au personnel »	06/06/2012	01/01/2013
Amendements IFRS 10,11,12 sur les dispositions transitoires	05/04/2013	01/01/2014 ⁽¹⁾
IAS 27 révisée « États financiers individuels »	29/12/2012	01/01/2014 ⁽¹⁾
IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises »	29/12/2012	01/01/2014 ⁽¹⁾
IFRS 10 « États financiers consolidés »	29/12/2012	01/01/2014 ⁽¹⁾
IFRS 11 « Partenariats »	29/12/2012	01/01/2014 ⁽¹⁾
IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »	29/12/2012	01/01/2014 ⁽¹⁾
Améliorations annuelles (2009-2011) des IFRS	28/03/2013	01/01/2013
IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »	29/12/2012	01/01/2013
Amendement à IAS 12 « Impôts différés relatifs à des actifs réévalués »	29/12/2012	01/01/2013 ⁽²⁾
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	29/12/2012	01/01/2013

(1) L'Union européenne a adopté ces textes qui doivent être appliqués au plus tard pour les périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, leur application au 1^{er} janvier 2013 étant possible.

(2) Date d'application de l'Union européenne.

Les incidences sur les états financiers présentés de l'application d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » et des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats » sont présentées dans la note 3 – Comparabilité des comptes. L'application des « Améliorations annuelles 2009-2011 » modifiant IAS 1 « Présentation des états financiers » et d'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » a un effet uniquement sur les informations requises dans les notes annexes. L'application des autres textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

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 2013; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 – Régime à prestation définie : cotisations de l'employeur	21/11/2013	01/07/2014
Interprétation IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique	20/05/2013	01/01/2014
IFRS 9 « Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation » et amendements subséquents	12/11/2009, 28/10/2010, 16/12/2011, 28/11/2012	01/01/2015

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013, applicables obligatoirement à partir des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014. 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
Amendement à IAS 36 – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers	20/12/2013	01/01/2014
Amendement à IAS 39 – Novation de dérivés et poursuite de la comptabilité de couverture (27/06/2013)	20/12/2013	01/01/2014
Amendements IFRS 10, 12 et IAS 27 : entités d'investissement	21/11/2013	01/01/2014
Amendements à IAS 32 « Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	29/12/2012	01/01/2014

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur ses comptes consolidés.

B.4 – Modalités de première application des IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations;
- seuls les plans de stock-options émis après le 7 novembre 2002, et dont les droits permettant l'exercice des options restaient à acquérir au 1^{er} janvier 2005, sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

B.5 – Méthodes de consolidation

1. Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont 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 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 si des modifications affectent la gouvernance ou si des faits et circonstances peuvent indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle exercé par le Groupe.

Le Groupe réalise une analyse au cas par cas des droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées. 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.

• Situation pour l'exercice 2013

Entités contrôlées

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.

Au 31 décembre 2013, c'est principalement le cas d'Havas, dans lequel le Groupe détient 36,2%. En 2012, le Conseil d'administration d'Havas, du 31 août, a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué de ce Groupe, il a depuis, en août 2013, été nommé Président-directeur général et Global CEO. Le Groupe a donc estimé qu'en raison de la nomination d'un membre du Groupe Bolloré à un poste exécutif au sein des organes de gouvernance d'Havas, il avait le pouvoir sur les politiques financières et opérationnelles de ce Groupe. La participation initialement consolidée par mise en équivalence a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1^{er} septembre 2012.

Partenariats

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 2013.

Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités en partenariat 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 opérationnelles », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

2. Opérations intragroupe

• Opérations n'affectant pas le résultat consolidé

Les créances et les dettes réciproques ainsi que les produits et les charges réciproques sont éliminés dans leur totalité entre les sociétés consolidées par intégration globale.

• Opérations affectant le résultat consolidé

L'élimination des profits et des pertes ainsi que des plus-values et moins-values est pratiquée :

- à 100 % pour les sociétés consolidées par intégration globale;
- dans la limite du pourcentage d'intégration le plus faible en cas de transactions effectuées entre une société mise en équivalence et une société intégrée globalement.

3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe, et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation, sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

4. Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Résultat de change » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en résultat financier pour les transactions financières.

5. Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique à compter du 1^{er} janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1^{er} janvier 2004 mais avant le 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3.

Les dispositions nouvelles apportées par la révision d'IFRS 3 sont les suivantes :

- possibilité offerte au cas par cas pour chaque regroupement d'entreprises d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et de comptabiliser un *goodwill* complet ou de calculer comme antérieurement le *goodwill* sur la seule portion acquise;

- en cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat;
- les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

- la somme de :
 - la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
 - la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
 - la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant;
- et la somme de :
 - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris, le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
 - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.

Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet.

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en « Autres produits (charges) financiers ».

6. Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

Conformément à IFRS 10 paragraphe B96, l'entité comptabilise toute 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.

7. Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés » paragraphes B97 à B99, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
 - la juste valeur de la contrepartie reçue,
 - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés;
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

B.6 - Règles et méthodes d'évaluation

1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :

- la durée d'amortissement des immobilisations;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur;
- l'estimation des justes valeurs;
- la valorisation des paiements en actions (IFRS 2);
- l'évaluation des actifs biologiques (IAS 41);
- le chiffre d'affaires;
- la dépréciation des créances douteuses;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix;
- les impôts différés.

Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

2. Chiffre d'affaires

La composition du chiffre d'affaires par secteur est fournie en note 27 - Informations sur les secteurs opérationnels.

Les produits sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acquéreur les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ou à la prestation de services.

Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

Transport et logistique	Activité de mandataire (transport maritime)	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
Logistique pétrolière	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.
Stockage d'électricité et solutions	Contrats pluriannuels des terminaux spécialisés	Chiffre d'affaires à l'avancement en fonction de jalons d'avancement fixés contractuellement.
Communication	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Chiffre d'affaires reconnu à l'avancement.
	Achat d'espace	Chiffre d'affaires reconnu à la diffusion.

3. Contrats de location

Les contrats de location pour lesquels le Groupe intervient en tant que preneur sont classés en contrats de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Tous les autres contrats sont classés en location simple.

En application de l'interprétation IFRIC 4 « Conditions permettant de déterminer si un contrat comporte une location », le Groupe revoit les contrats de fournitures de prestations de biens et services afin de déterminer si ces contrats octroient également à l'acheteur un droit d'usage de certains actifs. Les équipements ainsi identifiés sont comptabilisés comme décrits dans ce paragraphe en application de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Les paiements relatifs à ces actifs sont isolés du total des paiements relatifs au contrat.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur à la date d'acquisition. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue des contrats de location-financement. Les frais financiers, qui représentent la différence entre les engagements totaux du contrat et la juste valeur du bien acquis, sont répartis sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés en produits de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les charges de loyer, en vertu d'un contrat de location simple, sont comptabilisées en charge dans le compte de résultat de façon linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

4. Contrats de concession

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT ».

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires. Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif de la prestation. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession;
 - les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.
- Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel :
- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle;
 - elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Selon IFRIC 12, les produits perçus au titre :

- des activités de construction sont comptabilisées selon IAS 11 « Contrats de construction »;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisées selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » (voir plus haut) afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.

En l'absence de location-financement identifiée, les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires, et les redevances versées au concédant en charge opérationnelle sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisés à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels »;
- les investissements nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 34 - Engagements contractuels hors bilan);
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « Autres passifs courants » et constatées en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

5. Coût net du financement

Ce coût comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et, le cas échéant, les variations de valeur des dérivés qualifiés de couverture et ayant pour sous-jacent des éléments de l'endettement net du Groupe.

6. Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et, le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

7. Impôts sur les résultats

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, co-entreprises et investissements dans les succursales, sauf si la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédit d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, ou s'il existe des différences temporelles passives.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

8. Goodwill

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *Goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de 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.

9. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir paragraphe 4 - Contrats de concession et note 7 - Informations relatives aux concessions). Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Droit d'exploitation des concessions, immobilisations du domaine concédé et licences WiMax	Durée du contrat de concession ⁽¹⁾
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans

(1) Voir note 7 - Informations relatives aux concessions.

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable;
- la faisabilité technique du projet est démontrée;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet est avérée;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit. Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 66 millions d'euros pour l'exercice 2013 et concerne essentiellement les développements dans le stockage d'électricité.

10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque

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
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.

11. Dépréciations d'actifs non financiers

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas 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.

La note 4 résume les hypothèses retenues pour les principales UGT du Groupe.

12. Sociétés mises en équivalence

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 » et la suppression de la méthode de l'intégration proportionnelle, 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 la participation, l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (cf. supra). Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des 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.

13. Actifs financiers

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des actifs disponibles à la vente, des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat et des prêts, dépôts et obligations. Les actifs financiers courants comprennent les clients et autres débiteurs, la trésorerie et équivalents de trésorerie, et la part à moins d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat, et des prêts, dépôts et obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur, c'est-à-dire généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

• 13.1. Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent essentiellement des titres de participation de sociétés non consolidées.

Aux dates de clôture, les actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Pour les actions de sociétés cotées, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

La juste valeur des titres non cotés est déterminée sur la base de l'actif net réévalué et, le cas échéant, par transparence de la valeur d'actifs sous-jacents.

Les variations de juste valeur temporaires sont comptabilisées directement en capitaux propres. Elles sont transférées en résultat au moment de la cession des titres de participation considérés.

Lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente significative ou durable par rapport au coût d'acquisition, cette perte de valeur est comptabilisée en résultat de manière irréversible.

Pour les titres en moins-value à la clôture, le Groupe reconnaît de manière systématique une perte de valeur définitive en résultat lorsque le cours de Bourse d'un titre coté est inférieur de plus de 30% à son coût d'acquisition, ou qu'il est inférieur au coût d'acquisition depuis deux ans. Concernant les participations dans les holdings cotées du Groupe, s'agissant d'investissements de structure à long terme, les critères de dépréciation systématique retenus sont une moins-value de 40% par rapport au coût d'acquisition, ou une moins-value constatée sur une période de quatre ans.

Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation significative ou durable, une dépréciation irréversible est constatée en résultat.

Les cessions partielles de titres sont effectuées en utilisant la méthode FIFO.

• 13.2. Actifs à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs à la juste valeur par le compte de résultat comprennent les actifs de transaction, principalement des instruments financiers dérivés. Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées en résultat financier à chaque clôture ou, le cas échéant, en capitaux propres pour les dérivés en couverture de flux futurs.

• 13.3. Prêts, créances, dépôts et obligations

La catégorie « Prêts, créances, dépôts et obligations » comprend principalement des créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, les autres prêts et créances et les obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuables. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».

Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable, et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux

d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

• 13.4. Clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Les créances clients du Groupe sont provisionnées sur une base individuelle, en tenant compte de l'âge de la créance et des informations externes permettant d'évaluer la santé financière du créancier.

Les créances cédées à des tiers, par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales sont maintenues dans le poste clients lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

• 13.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand. Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie. Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

14. Stocks et en-cours

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

15. Titres d'autocontrôle

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

16. Provisions

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne 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.

17. Paiements en actions

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».

L'attribution de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.

Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

Seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

Les principales modalités des plans en vigueur sont décrites dans la note 19 - Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

18. Engagements envers le personnel

• Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que la couverture des frais médicaux accordée aux retraités de certaines filiales.

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni.

Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 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 l'objet d'un passif au bilan.

Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Cependant, un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé.

Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont l'*iBoxx AA Corporate* et le *Merrill Lynch AA Corporate* à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant, 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. Le coût financier net des rendements attendus des actifs est constaté en résultat financier.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres.

Régimes à cotisations définies

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais du personnel lorsqu'elles sont encourues.

• Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.

Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédits projetées.

Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel, à l'exception des charges d'intérêts nettes du rendement attendu des actifs qui sont constatées en résultat financier.

19. Passifs financiers et endettement financier net

Les passifs financiers comprennent les emprunts, dettes financières, concours bancaires courants, les fournisseurs et comptes rattachés ainsi que les instruments financiers à la juste valeur par le résultat.

Les passifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Les passifs financiers courants comprennent la part à moins d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat et les fournisseurs et comptes rattachés.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.

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

La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale. Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, du Conseil national de la comptabilité, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

20. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Les engagements d'achat antérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode du « *goodwill* en cours ».

Les engagements d'achat postérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés initialement et, pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

Le Groupe comptabilise les engagements d'achat d'intérêts minoritaires en dettes d'acquisition d'immobilisations financières dans le poste « Autres passifs courants/non courants ».

La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.

La dette est actualisée pour tenir compte des effets de temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

21. Information sectorielle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe). Ils reflètent l'organisation du Groupe, qui est basée sur l'axe métier.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et stratégies de la communication en lien avec la publicité, les médias, le digital, et les télécoms, ainsi que les achats d'espaces publicitaires;
- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés, films plastiques et métallisés.

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.

Les indicateurs sectoriels prévus par la norme sont présentés en note 27. Ils ont été établis en utilisant les règles appliquées aux états financiers.

NOTE 2 – PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

EXERCICE 2013

Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

• Transport et logistique

Le Groupe a fait l'acquisition au cours du premier semestre de 51% d'une société de commission de transport en Suisse, renommée SDV Suisse. Cette acquisition est assortie d'un engagement de rachat des minoritaires comptabilisé en dette dans les comptes du Groupe.

• Logistique pétrolière

Le Groupe Bolloré a acquis à la barre du tribunal fin 2013 la société PMF (Petroplus Marketing France) à l'issue de la procédure de liquidation judiciaire dont cette société faisait l'objet.

• Communication : Groupe Havas

En 2013, le Groupe Havas a acquis et consolidé huit nouvelles sociétés, principalement Mediamax en Turquie, Rooster LLC aux États-Unis et MFG R&D en France.

Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de période s'élève à 41,2 millions d'euros, dont 29,9 millions d'euros concernant les acquisitions du Groupe Havas.

Entrées de périmètre – Partenariats

• Transport et logistique

Le Groupe a fait l'acquisition des intérêts lui conférant le contrôle conjoint dans l'entité ABG Container Handling et développe avec un partenaire local son premier projet de terminal portuaire en Inde sur le port de Tuticorin. Ces sociétés ont été mises en équivalence dans les comptes du Groupe.

EXERCICE 2012

Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

• Havas

Le Conseil d'administration d'Havas du 31 août 2012 a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué.

Suite à cette nomination d'un membre du Groupe Bolloré à un poste exécutif au sein du principal organe de gouvernance d'Havas, le Groupe estime avoir le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles de ce Groupe; il exerce donc un contrôle de fait sur sa participation. La participation, initialement mise en équivalence, a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1^{er} septembre 2012.

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 Havas a été réévaluée au cours de Bourse à même date et les éléments recyclables du résultat global ont été constatés en résultat. Un montant de - 65,3 millions d'euros a été constaté à ce titre en 2012.

La participation a été consolidée par intégration globale à compter de la prise de contrôle et un *goodwill* complet a été constaté pour un montant de 1659,9 millions d'euros.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs en date de prise de contrôle a été confiée à un expert externe.

Les actifs incorporels identifiables, conformément à IAS 38 et selon la pratique communément observée dans ce secteur d'activité, correspondent principalement à des marques, une enseigne et des relations clients. Ces actifs ont été évalués par actualisation de flux de redevances pour les marques et enseignes, et par actualisation des flux futurs générés par les bases clients existantes, pour les relations clients.

Les autres actifs ont été évalués à leur valeur nette comptable, celle-ci étant représentative de leur juste valeur.

Sorties de périmètre – Entités intégrées globalement

• Direct 8, Direct Star et entités associées

Ces entités, cédées au groupe Canal+ en septembre 2012, et classées jusqu'à la date de cession en actifs destinés à être cédés, ont été sorties du périmètre à compter de cette date.

NOTE 3 – COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2013 sont comparables à ceux de l'exercice 2012 à l'exception des variations de périmètre de consolidation et des impacts de l'application des nouvelles normes IFRS tels que détaillés ci-dessous.

APPLICATION DE LA NORME IAS 19 RÉVISÉE « ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL »

Le Groupe a appliqué rétrospectivement les dispositions de la norme IAS 19 révisée dans ses états financiers 2013, tous les états financiers présentés étant retraités en conséquence. Conformément à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » modifiée par les « Améliorations annuelles 2009-2011 » entrant en vigueur au 1^{er} janvier 2013, le Groupe ne présente qu'un seul bilan comparatif, les modifications engendrées par l'application de la norme IAS 19 révisée étant peu significatives par rapport aux états financiers.

Les principaux impacts pour le Groupe de l'application de cette révision sont les suivants :

- introduction d'un rendement notionnel en remplacement du rendement attendu des actifs;
- comptabilisation immédiate en résultat du coût des services passés lié aux modifications de la période.

L'application d'IAS 19 révisée a un effet de - 5,8 millions d'euros sur les capitaux propres part du Groupe, soit 0,1%. Ce changement de méthode n'a pas d'incidence notable sur le compte de résultat ou le résultat par action.

APPLICATION DES NORMES IFRS 10 « ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS » ET IFRS 11 « PARTENARIATS »

Le Groupe a choisi d'appliquer dans ses comptes 2013 les nouvelles normes relatives aux méthodes de consolidation IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats », IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », IAS 27 « États financiers individuels », IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises », adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014 mais applicables par anticipation dans les comptes 2013.

Seules les normes IFRS 10 et IFRS 11 ont une incidence sur les états financiers du Groupe. Les informations requises par la norme IFRS 12 sont fournies dans les présentes notes annexes.

Le Groupe s'est conformé aux modalités de première application des présentes normes et les a appliquées rétrospectivement dans ses états financiers à l'ouverture de la première période présentée.

La norme IFRS 10, qui remplace IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » et SIC 12 « Entités *ad hoc* » apporte des précisions sur la façon de déterminer si une entité est contrôlée ou non. Elle définit le contrôle autour de trois critères cumulatifs : la détention de droits effectifs qui permettent de diriger les activités pertinentes de la société ; l'exposition aux rendements variables de la société ; la capacité pour l'investisseur d'exercer son pouvoir pour influencer sur les rendements lui revenant.

La norme IFRS 11 remplace la norme IAS 31 « Participations dans des co-entreprises ». Elle distingue deux catégories de partenariats : les activités conjointes, pour lesquelles les actionnaires ont des droits directs sur les actifs et des obligations sur les passifs, et les co-entreprises, pour lesquelles les actionnaires ont des droits sur l'actif net de la co-entreprise.

Le Groupe a procédé à l'analyse du contrôle de toutes les sociétés qu'il détient avec d'autres actionnaires, et des sociétés dans lesquelles il détient des options, selon les critères de ces nouvelles normes. L'analyse a porté en premier lieu sur les documents juridiques, pactes, statuts, autres contrats, régissant le fonctionnement des organes décisionnels des entités concernées, mais aussi, le cas échéant, au regard des autres faits et circonstances particulières à chacune de ces sociétés pouvant influencer sur la détermination du contrôle.

Hors Groupe Havas, selon les analyses effectuées, seuls les partenariats consolidés auparavant en intégration proportionnelle ont été affectés par l'application de ces normes. À l'exception d'une société dorénavant intégrée globalement, toutes ces sociétés constituent des co-entreprises pour lesquelles le Groupe dirige les activités de concert avec ses différents partenaires. La quinzaine d'entités concernées ont été mises en équivalence à l'ouverture de la première période présentée conformément aux dispositions des nouvelles normes. La valeur initiale de mise en équivalence de ces entités a été obtenue en sommant les quotes-parts d'actifs et de passifs à l'ouverture de l'exercice 2012. Aucune dépréciation n'est apparue nécessaire consécutivement au changement de méthode de consolidation de ces entités.

Pour une entité détenue conjointement avec d'autres actionnaires et consolidée auparavant en intégration proportionnelle, en raison des précisions apportées par la norme IFRS 10, notamment concernant la définition des activités pertinentes qui influent sur les rendements de cette société, l'analyse a conduit à reconnaître le contrôle exercé par le Groupe. Cette société a été consolidée par intégration globale rétrospectivement dans les comptes du Groupe.

L'impact global des changements de méthode a entraîné une diminution nette du résultat opérationnel du Groupe, par rapport aux données publiées, de 4,4 millions d'euros (-1,1%) et une augmentation des intérêts minoritaires de 11 millions d'euros, soit +0,8% de ces intérêts minoritaires totaux. Les modifications sont sans impact sur le résultat net part du Groupe et sans impact sur le résultat par action.

Le Groupe Havas a également adopté les normes IFRS 10 et 11 par anticipation. Au regard des comptes d'Havas, les modifications entraînées par l'application de ces normes ne sont pas significatives (+0,5% des intérêts minoritaires de ce Groupe).

Les informations relatives aux partenariats sont fournies dans la note 8 – Titres mis en équivalence.

MODIFICATION DE LA PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSÉCUTIVE À L'APPLICATION DES NORMES IFRS 10 ET IFRS 11

La contribution des entités mises en équivalence apparaissait jusqu'alors bilantiellement dans la rubrique « Titres mis en équivalence » et au compte de résultat dans la ligne « Part dans le résultat net des entreprises associées ». Selon les modalités de la norme IFRS 11, le recours à l'intégration proportionnelle est supprimé, les co-entreprises sont dorénavant mises en équivalence. Les contributions des co-entreprises figureront dorénavant dans les rubriques dédiées auparavant aux entités sous influence notable.

Pour des raisons de clarification de l'information financière transmise, le Groupe ayant à la fois des activités opérationnelles et des activités financières de holding, les quotes-parts de résultat des entités mises en équivalence, co-entreprises et entreprises associées seront dorénavant présentées distinctement :

- au sein du résultat opérationnel sur une ligne « Part dans le résultat net des entités mises en équivalence opérationnelles » ;
- au pied du compte de résultat, avant l'impôt, sur une ligne « Part dans le résultat net des entités mises en équivalence non opérationnelles ».

Le Groupe utilise son jugement au regard des liens entre l'activité des différentes entités concernées et ses activités opérationnelles afin de réaliser ce classement. À ce titre, l'ensemble des partenariats a été défini comme « opérationnel », au même titre que trois entreprises associées de faible significativité opérant dans le secteur du Transport et de la logistique et des entreprises associées du Groupe Havas. Les autres entreprises associées sont considérées comme « non opérationnelles ». Voir note 8 – Titres mis en équivalence.

Il n'y a eu aucune modification de la classification des entités pour les exercices présentés.

Ce changement de présentation a eu un effet significatif sur le résultat opérationnel 2012 en raison de l'inclusion dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles de la quote-part de résultat 2012 d'Havas pour les huit mois précédant son intégration globale, soit un impact de +61 millions d'euros sur un impact total de reclassement de 72,7 millions d'euros. Cet impact présente un caractère ponctuel et non récurrent. L'impact sur le résultat opérationnel, hors effet d'Havas précédemment expliqué, s'élève à 11,7 millions d'euros en 2012 et à 19,2 millions d'euros en 2013, soit respectivement 2,9% et 3,2% du résultat opérationnel, sans impact sur le résultat net.

Le Groupe a appliqué rétrospectivement ce changement de présentation à l'ensemble des périodes présentées.

CLASSEMENT EN « ACTIVITÉS ABANDONNÉES » DE LA SOCIÉTÉ SAFACAM

Au cours du second semestre, le Groupe s'est engagé à céder la société SAFACAM, qui exploite 9 500 hectares plantés en hévéas et palmiers à huile au Cameroun, au Groupe Socfin, dans lequel il détient une participation minoritaire, entraînant la perte du contrôle de cette entité. Cette cession doit être finalisée courant 2014. Le Groupe a appliqué les modalités d'IFRS 5 à compter de la décision de cession et reclassé à cette date les actifs et passifs de la société sur une ligne distincte du bilan.

Cette société étant sa seule plantation tropicale contrôlée, le Groupe considère que cette opération met fin aux activités qu'il opérerait dans ce domaine et a appliqué les dispositions relatives aux « activités abandonnées » de la norme et présenté séparément sur une ligne distincte du compte de résultat la contribution de cette entité pour l'ensemble des périodes présentées.

Les informations requises par la norme IFRS 5 sont présentées au sein des différentes notes concernées et en note 26 – Actifs et passifs destinées à être cédés.

TABLEAU DE PASSAGE SYNTHÉTIQUE ENTRE LES ÉTATS FINANCIERS COMPARABLES PUBLIÉS ET RETRAITÉS

Bilan actif

(en millions d'euros)	31/12/2012 publié	IAS 19R	IFRS 10, IFRS 11	31/12/2012 retraité
<i>Goodwill</i>	2 732	0	(2)	2 730
Immobilisations incorporelles	949	0	(1)	948
Immobilisations corporelles	1 536	0	(26)	1 511
Titres mis en équivalence	626	(3)	32	654
Autres actifs financiers	4 110	0	1	4 111
Impôts différés	118	1	0	118
Autres actifs	0	0	0	0
Total actifs non courants	10 071	(2)	4	10 072
Stocks et en-cours	290	0	(2)	288
Clients et autres débiteurs	3 996	0	(14)	3 982
Impôts courants	234	0	(1)	233
Autres actifs	54	0	0	54
Autres actifs financiers	12	0	0	12
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 105	0	(2)	1 103
Actifs destinés à être cédés	217	0	0	217
Total actifs courants	5 908	0	(19)	5 889
TOTAL ACTIF	15 979	(2)	(16)	15 961

Bilan passif

(en millions d'euros)	31/12/2012 publié	IAS 19R	IFRS 10, IFRS 11	31/12/2012 retraité
Capitaux propres, part du Groupe	5 874	(6)	0	5 868
Intérêts minoritaires	1 386	0	11	1 396
Total capitaux propres	7 260	(6)	11	7 265
Dettes financières long terme	2 109	0	(15)	2 094
Provisions pour avantages au personnel	195	4	(1)	198
Autres provisions	173	0	9	182
Impôts différés	192	0	(2)	190
Autres passifs	126	0	0	126
Total passifs non courants	2 795	4	(9)	2 790
Dettes financières à court terme	965	0	(3)	962
Provisions	76	0	0	76
Fournisseurs et autres créditeurs	4 368	0	(20)	4 348
Impôts courants	418	0	6	424
Autres passifs	97	0	0	97
Passifs destinés à être cédés	0	0	0	0
Total passifs courants	5 925	0	(18)	5 907
TOTAL PASSIF	15 979	(2)	(16)	15 961

Compte de résultat IFRS

(en millions d'euros)	2012 publié	IAS 19R	IFRS 10, IFRS 11	Reclassement en quote-part de résultat des MEE opérationnelles	IFRS 5	2012 retraité
Chiffre d'affaires	10 186	0	(57)	0	(19)	10 109
Achats et charges externes	(7 921)	0	39	0	5	(7 877)
Frais de personnel	(1 540)	0	9	0	4	(1 527)
Amortissements et provisions	(343)	(1)	4	0	2	(338)
Autres produits et charges opérationnels	26	0	0	0	(2)	25
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	0	0	0	73	0	73
Résultat opérationnel	407	(1)	(4)	73	(10)	465
Coût net du financement	(83)	0	3	0	0	(81)
Autres produits et charges financiers	606	0	0	0	0	606
Résultat financier	523	0	3	0	0	525
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	54	0	10	(73)	0	(10)
Impôts sur les résultats	(179)	0	1	0	3	(176)
Résultat net des activités poursuivies	804	0	9	0	(8)	804
Résultat net des activités abandonnées	0	0	0	0	8	8
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	804	0	9	0	0	813
Résultat net consolidé, part du Groupe	669	0	0	0	0	669
Intérêts minoritaires	135	0	9	0	0	144

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 4 – GOODWILL

ÉVOLUTION DES GOODWILL

(en milliers d'euros)	
Au 31 décembre 2012	2 729 966
Prises de contrôle ⁽¹⁾	41 191
Cessions	(837)
Pertes de valeur	(3 125)
Variations de change	(16 211)
Autres	3 096
AU 31 DÉCEMBRE 2013	2 754 080

(1) Diverses prises de contrôle individuellement peu significatives et principalement au sein du Groupe Havas.

VENTILATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Communication	1 703 933	1 675 981
Transport et logistique	908 111	916 379
Logistique pétrolière	108 775	104 346
Stockage d'électricité et solutions	24 382	24 381
Autres activités	8 879	8 879
TOTAL	2 754 080	2 729 966

DÉFINITION ET GROUPEMENT DES UGT

Le Groupe Bolloré comprend, au 31 décembre 2013, une quarantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession) et « Havas ».

Ces activités sont décrites dans la note B.6 – Règles et méthodes d'évaluation, paragraphe 21 « Information sectorielle ».

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les 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.

DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les *goodwill* font l'objet chaque année de tests de perte de valeur. Les tests sont réalisés au moins une fois par an à la date de clôture.

Lorsque la valeur recouvrable (valeur la plus élevée entre la juste valeur et la valeur d'utilité) est inférieure à la valeur comptable d'une UGT, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel, dans le poste « Amortissements et provisions ».

La valeur d'utilité est calculée par la méthode d'actualisation des flux de trésorerie opérationnels prévisionnels après impôt.

La juste valeur est calculée à partir des informations de marché.

Valeur recouvrable basée sur la juste valeur

Concernant l'UGT « Havas », au 31 décembre 2013, la valeur recouvrable a été estimée par référence à la juste valeur basée sur le cours de Bourse. Elle est supérieure à la valeur comptable de l'UGT. En conséquence, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2013 pour cette UGT.

Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques); le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels puis sont extrapolés en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Les tests conduits au 31 décembre 2013 ont entraîné notamment la reconnaissance d'une dépréciation de 2,6 millions d'euros du *goodwill* de l'UGT « Études », sur la base d'un coût moyen pondéré du capital (WACC) de 7,8%.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2013 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale (regroupement UGT)	Logistique pétrolière (UGT)
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	423 599	473 869	84 660
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0	(0,6) ⁽¹⁾
Base retenue pour la valeur recouvrable	valeur d'utilité	valeur d'utilité	valeur d'utilité
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :			
- taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	2% à 4%	2% à 3%	1% à 4%
- taux de croissance sur valeur terminale	2%	2%	1%
- coût moyen pondéré du capital (WACC)	12,6%	9,6%	7,8%
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :			
- taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	15,0%	13,5%	8,0%
- taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	- 2,3%	- 2,7%	0,5%

(1) Liée à la fermeture d'un site.

2012 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale (regroupement UGT)	Logistique pétrolière (UGT)
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	433 294	469 799	80 231
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	valeur d'utilité	valeur d'utilité	valeur d'utilité
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :			
- taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	2% à 4%	2% à 4%	1%
- taux de croissance sur valeur terminale	2%	2%	1%
- coût moyen pondéré du capital (WACC)	13,5%	10,5%	8,6%
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :			
- taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	17,3%	14,7%	8,8%
- taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	- 5,4%	- 3,3%	0,6%

NOTE 5 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	525 938	(276 400)	249 538	485 582	(229 523)	256 059
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽¹⁾	287 687	(21 615)	266 072	198 376	(11 118)	187 258
Marques, enseignes	383 184	(993)	382 191	383 153	(1 101)	382 052
Relations clients	108 781	(14 400)	94 381	108 000	(3 600)	104 400
Autres	50 313	(31 996)	18 317	51 407	(32 920)	18 487
TOTAL	1 355 903	(345 404)	1 010 499	1 226 518	(278 262)	948 256

ÉVOLUTION EN 2013

Valeurs nettes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	256 059	34 210	(814)	(56 016)	43	(1 722)	17 778	249 538
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽¹⁾	187 258	88 975	(31)	(10 518)	0	(824)	1 212	266 072
Marques, enseignes	382 052	701	0	(34)	0	7	(535)	382 191
Relations clients	104 400	589	0	(10 800)	0	11	181	94 381
Autres	18 487	19 204	(338)	(3 009)	447	(293)	(16 181)	18 317
VALEURS NETTES	948 256	143 679	(1 183)	(80 377)	490	(2 821)	2 455	1 010 499

(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.

NOTE 6 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	114 177	(6 924)	107 253	101 369	(6 023)	95 346
Constructions et aménagements ⁽²⁾	1 072 572	(407 888)	664 684	981 527	(382 145)	599 382
Installations techniques, matériels	1 290 343	(810 209)	480 134	1 135 463	(726 199)	409 264
Autres ⁽³⁾	877 413	(520 869)	356 544	892 684	(486 057)	406 627
TOTAL	3 354 505	(1 745 890)	1 608 615	3 111 043	(1 600 424)	1 510 619

ÉVOLUTION EN 2013

Valeurs nettes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2013
Terrains et agencements	95 346	11 492	(115)	(924)	0	(1 251)	2 705	107 253
Constructions et aménagements ⁽²⁾	599 382	81 567	(2 497)	(46 299)	2 686	(9 123)	38 968	664 684
Installations techniques, matériels	409 264	100 104	(3 385)	(129 870)	245	(9 693)	113 469	480 134
Autres ⁽³⁾	406 627	235 128	(4 610)	(81 146)	162	(4 825)	(194 792)	356 544
VALEURS NETTES	1 510 619	428 291	(10 607)	(258 239)	3 093	(24 892)	(39 650)	1 608 615

(1) Dont reclassement des activités abandonnées.

(2) Comprend notamment l'acquisition d'un immeuble dans les Hauts-de-Seine.

(3) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 27 – Informations sur les secteurs opérationnels.

BIENS PRIS EN CRÉDIT-BAIL AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en milliers d'euros)	Montant brut	Amortissements		Montant net
		Exercice	Cumulés	
Terrains et agencements	37	(1)	(8)	29
Constructions et aménagements	1 501	(384)	(925)	576
Installations techniques, matériels	11 899	(398)	(6 590)	5 309
Autres	20 091	(2 638)	(7 671)	12 420
TOTAL	33 528	(3 421)	(15 194)	18 334

NOTE 7 – INFORMATIONS RELATIVES AUX CONCESSIONS

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dit « BOT ».

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires. Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif des prestations. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Certains des contrats de concessions portuaires en Afrique obtenus récemment ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12. Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé, conformément à cette interprétation (voir note 5 – Immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Le Groupe considère que les travaux de construction d'infrastructures qu'il peut être amené à réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de ces concessions et tels que décrits dans le tableau ci-dessous ne sont qu'un moyen de satisfaire aux exigences des contrats et non une source de revenu additionnel pour le Groupe. Le montant des coûts de construction engagés au cours de la période au titre des concessions IFRIC 12 s'est élevé à 79,7 millions d'euros pour les concessions portuaires et 9,3 millions d'euros pour Autolib'.

Les obligations futures d'investissement liées à la fois à la construction ou au développement des infrastructures du concédant prévues contractuellement mais aussi aux investissements en biens propres nécessaires au bon fonctionnement des concessions sont détaillées en note 34 – Engagements contractuels hors-bilan. Ils concernent pour l'essentiel les investissements prévus au titre des concessions relevant d'IFRIC 12.

CONCESSIONS PORTUAIRES FRANCE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Dewulf Cailleret	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – Port de Dunkerque	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal à conteneurs et marchandises diverses	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Le Grand port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal chef de baie – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Le Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Le Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du pôle d'escale ouest – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest ⁽¹⁾	Le Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

(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.

CONCESSIONS PORTUAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Société des Terminaux à Conteneurs du Gabon (STCG)	Office des Ports du Gabon (OPRAG)	20 ans à compter de 2008 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneurs, hangars et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Service ⁽¹⁾ (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
Freetown Terminal ⁽²⁾	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	20 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Conakry Terminal ⁽²⁾	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 ⁽²⁾	État comorien	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Bénin Terminal ⁽²⁾	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter de la fin de la construction du quai	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs. Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs performances opérationnelles du terminal

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence

(2) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable en fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession Togo Terminal, qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

CONCESSIONS FERROVIAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : Infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan à Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles. Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 17 – Provisions pour risques et charges.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire. Le contrat Camrail peut être résilié à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

AUTRES CONCESSIONS

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	N/A	Obligation de déploiement territorial du service
Société Française Donges-Metz (SFDM)	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	N/A	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Autolib' ⁽¹⁾	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	N/A	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	N/A	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés

(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 17 – Provisions pour risques et charges. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

Concernant Autolib', le contrat est assorti de clauses de résiliation à l'initiative du concédant pour cas de force majeure, pour motif d'intérêt général, en cas de manquement grave du concessionnaire à ses obligations ou en cas d'absence d'intérêt économique de la concession.

CONCESSIONS SIGNÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013 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
San Pedro	Port autonome de San Pedro (Côte d'Ivoire)	10 ans à compter de 2011	Aire du terminal portuaire polyvalent de San Pedro	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Terminal RoRo	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
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) ⁽¹⁾	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
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Limited ⁽²⁾	Autorités portuaires de Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Société sous influence notable.

(2) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

AUTRES CONCESSIONS

Le Groupe a signé en décembre 2013 un contrat avec Transport for London visant à la reprise d'un réseau de 1400 bornes de charge pour véhicules électriques à Londres au Royaume-Uni. Le Groupe vise un déploiement de 1500 bornes supplémentaires d'ici à début 2015.

Le Groupe a également été retenu pour déployer un système d'autopartage à Indianapolis, le contrat établissant les modalités de déploiement aux États-Unis n'est pas finalisé au 31 décembre 2013.

NOTE 8 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	
Au 31 décembre 2012	654 145
Variation du périmètre de consolidation	10 109
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19 205
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	20 541
Autres mouvements ⁽¹⁾	(49 139)
AU 31 DÉCEMBRE 2013	654 861

(1) Dont - 37,0 millions d'euros au titre des dividendes, 22,3 millions d'euros au titre de la variation de la juste valeur des actifs financiers chez Mediobanca et - 32,1 millions d'euros au titre des écarts de conversion.

VALEUR CONSOLIDÉE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2013* (en milliers 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**
Entités sous influence notable			
Mediobanca ⁽¹⁾		2 437	349 277
Groupe Socfin		23 816	219 081
Euro Media Group		(6 590)	18 418
Communication ⁽²⁾	1 996	0	6 613
Transport et logistique	2 898	0	9 682
Autres	1 198	878	14 102
Sous-total entités sous influence notable	6 092	20 541	617 173
Partenariats	13 113	0	37 688
TOTAL	19 205	20 541	654 861

* Les pays et les pourcentages d'intérêt de chaque partenariat et entreprise associée sont indiqués en note 41 - Liste des sociétés consolidées.

** Lorsque la quote-part de participation du Groupe dans une participation est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en « Provisions pour risques » pour un total de 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

(1) Voir renvoi (1) page 154.

(2) Voir renvoi (1) page 155.

Au 31 décembre 2012* (en milliers 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**
Entités sous influence notable			
Mediobanca ⁽¹⁾		(45 698)	330 677
Groupe Socfin		44 854	243 081
Euro Media Group		(8 758)	25 054
Communication ^{(2)***}	61 529	0	8 276
Transport et logistique	(1 702)	0	7 594
Autres	0	0	6 022
Sous-total entités sous influence notable	59 827	(9 602)	620 704
Partenariats	12 835	0	33 441
TOTAL	72 662	(9 602)	654 145

* Les pays et les pourcentages d'intérêt de chaque partenariat et entreprise associée sont indiqués en note 41 – Liste des sociétés consolidées.

** Lorsque la quote-part de participation du Groupe dans une participation est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en « Provisions pour risques » pour un total de 10,1 millions d'euros au 31 décembre 2012.

*** Communication : comprend essentiellement la quote-part de résultat du Groupe Havas, consolidé en mise en équivalence jusqu'au 31 août 2012, pour 61,0 millions d'euros.

(1) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2013, le Groupe Bolloré détient 6% du capital total de Mediobanca, soit 6,1% hors actions d'autocontrôle (respectivement 6% et 6,1% au 31 décembre 2012).

Le capital de Mediobanca est détenu à 42% par trois groupes d'actionnaires fédérés par un pacte d'actionnaires, aucun actionnaire hors pacte ne détenant à lui seul plus de 5% du capital.

La Financière du Perguet fédère le Groupe C composé d'investisseurs étrangers qui détient 10,9% du capital de Mediobanca (26% du pacte). L'influence du Groupe C et de Financière du Perguet avait été significativement renforcée à l'issue de la renégociation des accords du pacte survenu en juillet 2011.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe de cette renégociation, le Groupe a considéré que les conditions d'exercice d'une influence notable étaient réunies et a mis en équivalence sa participation à compter de cette date.

Au 31 décembre 2013, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 349,3 millions d'euros, et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 2,4 millions d'euros après dépréciation de cette participation pour - 20,2 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 328,6 millions d'euros.

PRINCIPALES INFORMATIONS FINANCIÈRES RÉSUMÉES DE MEDIOBANCA

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013 ⁽¹⁾	Au 31/12/2012 ⁽¹⁾
Produits nets bancaires	854	775
Résultat net	302	123
Total actif	75 285	79 637
Capitaux propres	7 417	7 154

(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.

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 31/12/2013	Au 31/12/2012
Capitaux propres, part du groupe Mediobanca	7 311	7 046
Retraitement d'homogénéisation et PPA	(768)	(1 137)
Pourcentage de détention du Groupe Bolloré	6,1%	6,1%
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	400	362
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(51)	(31)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	349	331

(2) Havas

Le Groupe Havas a été intégré globalement à la date du 1^{er} septembre 2012. La quote-part du Groupe dans les résultats d'Havas a été comptabilisée jusqu'à cette date dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » selon les modalités d'IAS 28.

La valeur recouvrable de la participation a été recalculée à la date de la prise de contrôle. À cette date, la valeur d'utilité de la participation, égale à sa valeur comptable, estimée selon une méthode multicritère, était supérieure à sa juste valeur. La revue de cette valeur d'utilité a conduit à reconnaître une reprise de dépréciation de 39,1 millions d'euros.

ÉVALUATION DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Conformément à la norme IAS 28, la valeur des participations mises en équivalence est testée à la date de clôture dès lors qu'il existe une indication objective de dépréciation.

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés et des comparables boursiers.

Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.

Mediobanca

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2013. Elle est supérieure au cours de Bourse.

La revue de la valeur d'utilité a conduit à reconnaître une dépréciation de - 20,2 millions d'euros au 31 décembre 2013.

NOTE 9 – AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	6 040 859	(187 627)	5 853 232	5 853 232	0
Actifs à la juste valeur par résultat	808	0	808	92	716
Prêts, créances, dépôts et obligations	174 239	(38 183)	136 056	122 688	13 368
TOTAL	6 215 906	(225 810)	5 990 096	5 976 012	14 084

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	4 134 987	(182 005)	3 952 982	3 952 982	0
Actifs à la juste valeur par résultat	4 398	0	4 398	4 135	263
Prêts, créances, dépôts et obligations	202 749	(37 491)	165 258	153 944	11 314
TOTAL	4 342 134	(219 496)	4 122 638	4 111 061	11 577

DÉTAIL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en milliers d'euros)	Valeur nette au 31/12/2012	Acquisitions ⁽¹⁾	Cessions ⁽¹⁾	Variation juste valeur ⁽²⁾	Dépréciation constatée en résultat	Autres mouvements	Valeur nette au 31/12/2013
Actifs disponibles à la vente	3 952 982	41 207	225	1 849 944	(4 165)	13 039	5 853 232
Actifs à la juste valeur par résultat	4 398	0	0	(3 327)	0	(263)	808
Prêts, créances, dépôts et obligations	165 258	179 642	(210 521)	(2 108)	(1 135)	4 920	136 056
TOTAL	4 122 638	220 849	(210 296)	1 844 509	(5 300)	17 696	5 990 096

(1) Les acquisitions et cessions des prêts, créances, dépôts et obligations sont liées pour l'essentiel à l'émission et au remboursement d'un prêt financier envers la société Financière de l'Odet, ainsi qu'au remboursement d'un dépôt de 49 millions d'euros accordé dans le cadre d'un financement.

Les acquisitions d'actifs disponibles à la vente comprennent essentiellement les acquisitions complémentaires de titres Vivendi pour 21,7 millions d'euros.

(2) La variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente comprend 881,6 millions d'euros relatifs aux titres des holdings de contrôle du Groupe et 801,7 millions d'euros relatifs aux titres de 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. Voir ci-dessus et note 21 – Endettement financier pour les dérivés de l'endettement financier.

ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

Détail des principaux titres

Sociétés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Financière de l'Odet ⁽²⁾	35,55	1 927 636	35,55	1 125 937
Vivendi	5,05	1 294 442	5,00	1 122 677
Vallourec	1,63	82 565	1,64	80 815
Autres titres cotés	-	102 430	-	82 783
Sous-total titres cotés		3 407 073		2 412 212
Sofibol ⁽¹⁾⁽²⁾	48,95	1 328 356	48,95	833 133
Financière V ⁽¹⁾⁽²⁾	49,69	689 754	49,69	432 963
Omnium Bolloré ⁽¹⁾⁽²⁾	49,84	348 214	49,84	218 615
Autres titres non cotés	-	79 835	-	56 059
Sous-total titres non cotés		2 446 159		1 540 770
TOTAL		5 853 232		3 952 982

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 36 - Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés concernent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

Au 31 décembre, au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente, une moins-value temporaire, au regard des critères de dépréciation du Groupe, a été reconnue directement en capitaux propres pour un montant de - 0,6 million d'euros.

(1) 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 100 % de Bolloré.

Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par la Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par 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 50,05 % par Bolloré Participations, à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des trois méthodes décrites ci-dessous :

- des cours de Bourse de Bolloré;
- des cours de Bourse de Financière de l'Odet;
- des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet.

La valeur globale de ces participations estimée à partir du seul cours de Bourse de Financière de l'Odet serait supérieure de 245,1 millions d'euros à la valeur ainsi calculée, cette valeur globale reste supérieure à leur coût d'acquisition.

(2) 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.

NOTE 10 - AUTRES ACTIFS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Comptes de régularisation	7 876	(2 837)	5 039	2 915	(2 843)	72
Crédit impôt recherche	56 533	0	56 533	0	0	0
TOTAL	64 409	(2 837)	61 572	2 915	(2 843)	72

Au 31 décembre 2013, le Groupe a reclassé à long terme les créances de crédit d'impôt recherche dont le recouvrement probable est attendu à plus d'un an. Ce montant s'élève à 56,5 millions d'euros au 31 décembre 2013; il s'élevait à 34,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 11 – STOCKS ET EN-COURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	116 490	(18 829)	97 661	106 907	(17 959)	88 948
Produits en cours, intermédiaires et finis	33 019	(1 062)	31 957	26 840	(4 977)	21 863
Autres prestations en cours	38 540	(581)	37 959	36 645	(619)	36 026
Marchandises	183 247	(1 730)	181 517	141 907	(509)	141 398
TOTAL	371 296	(22 202)	349 094	312 299	(24 064)	288 235

NOTE 12 – CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	3 212 800	(92 301)	3 120 499	3 192 264	(90 680)	3 101 584
Créances sociales et fiscales d'exploitation	44 310	(441)	43 869	62 093	(456)	61 637
Fournisseurs débiteurs	192 867	(1 200)	191 667	240 601	(1 123)	239 478
Comptes courants actifs	31 464	(16 142)	15 322	61 433	(16 667)	44 766
Autres créances d'exploitation	559 432	(45 176)	514 256	577 986	(43 344)	534 642
TOTAL	4 040 873	(155 260)	3 885 613	4 134 377	(152 270)	3 982 107

BALANCE ÂGÉE DES CRÉANCES ÉCHUES NON PROVISIONNÉES À LA CLÔTURE

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 120 499	2 270 298	850 201	763 342	49 728	37 131

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 101 584	2 168 410	933 174	854 354	49 335	29 485

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance crédit à hauteur de 189,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 et de 213,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

ANALYSE DE LA VARIATION DE LA PROVISION SUR CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Provisions clients et comptes rattachés	(90 680)	(25 035)	21 081	43	1 998	292	(92 301)

ANALYSE EN COMPTE DE RÉSULTAT DES PROVISIONS ET DES CHARGES SUR CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Dotations aux provisions	(25 035)	(23 962)
Reprises de provisions	21 081	22 163
Pertes sur créances irrécouvrables	(14 881)	(15 503)

NOTE 13 – IMPÔTS COURANTS ACTIFS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	335 912	0	335 912	232 676	(51)	232 625
TOTAL	335 912	0	335 912	232 676	(51)	232 625

NOTE 14 – AUTRES ACTIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Comptes de régularisation	64 518	0	64 518	54 090	0	54 090
TOTAL	64 518	0	64 518	54 090	0	54 090

NOTE 15 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	1 142 266	(11)	1 142 255	959 896	(11)	959 885
Équivalents de trésorerie	178 471	0	178 471	129 831	(306)	129 525
Conventions de trésorerie – actif ⁽¹⁾	257 933	0	257 933	13 933	0	13 933
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 578 670	(11)	1 578 659	1 103 660	(317)	1 103 343
Conventions de trésorerie – passif	(12)	0	(12)	(4 136)	0	(4 136)
Concours bancaires courants	(129 340)	0	(129 340)	(115 847)	0	(115 847)
TRÉSORERIE NETTE	1 449 318	(11)	1 449 307	983 677	(317)	983 360

(1) Dont convention de trésorerie avec Financière de l'Odéot pour 257,9 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 13,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 16 – CAPITAUX PROPRES

ÉVOLUTION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2013, le capital social de Bolloré SA s'élève à 437 471 456 euros, divisé en 27 341 966 actions ordinaires d'un nominal de 16 euros chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 24 537 087 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 24 591 220 actions.

Le capital de la société mère a été augmenté de 267 608 actions au cours de l'exercice au titre des options de versement du solde du dividende 2012 et de l'acompte sur dividende 2013 en actions (voir ci-dessous).

Dans le cadre de l'offre de retrait des actions Plantations des Terres Rouges, le Groupe a offert la possibilité aux actionnaires d'échanger leurs titres contre des actions Bolloré SA (voir note 1-A – Faits marquants), 203 952 actions Bolloré SA ont été émises en rémunération des apports.

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 21 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

DIVIDENDES DISTRIBUÉS PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère au titre de l'exercice 2012 est de 29,6 millions d'euros, soit 1,10 euro par action, et 98 908 actions Bolloré SA ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir le dividende en actions.

Un acompte sur dividende de 2 euros par action a été versé au cours de l'exercice 2013 au titre de l'exercice 2013 pour 54,3 millions d'euros, et 168 700 actions Bolloré SA ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir l'acompte sur dividende en actions.

TITRES D'AUTOCONTRÔLE

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré et ses filiales s'élève à 2 708 420 actions. Les sociétés du Groupe ont reçu 44 494 actions nouvelles Bolloré SA au titre des distributions de dividendes en actions de l'exercice ainsi que de l'offre d'échange sur Plantations des Terres Rouges.

RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-contre fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	270 148	669 017
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	270 148	669 017
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	266 990	663 597
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	266 990	663 597
Nombre de titres émis au 31 décembre	2013	2012
Nombre de titres émis	27 341 966	27 138 014
Nombre de titres d'autocontrôle	(2 708 420)	(2 690 752)
Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)	24 633 546	24 447 262
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
Actions gratuites	64 875	65 375
Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)	24 698 421	24 512 637
Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) - de base	24 537 087	23 337 260
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites ⁽¹⁾	54 133	40 818
- dont stock-options du plan Bolloré 2007 ⁽²⁾	0	12 063
- dont attribution d'actions gratuites Bolloré SA ⁽²⁾	54 133	28 755
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) - après dilution	24 591 220	23 378 078

(1) Les titres potentiels, dont le prix d'exercice majoré de la juste valeur des services à rendre par les bénéficiaires jusqu'à obtention des droits est supérieur à la moyenne du cours de Bourse de la période, ne sont pas retenus dans le calcul du résultat dilué par action du fait de leur effet non dilutif.

(2) Voir note 19 - Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en milliers d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾		Cumul des participations minoritaires ⁽¹⁾	
	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Communication	90 104	45 560	1 094 638	979 130
Transport et logistique	80 632	71 797	263 083	235 409
Autres	8 940	26 282	209 133	181 951
TOTAL	179 676	143 639	1 566 854	1 396 490

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans le Groupe Havas pour lequel les informations financières résumées sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées du Groupe Havas dans les comptes du Groupe, avant élimination des comptes et opérations réciproques.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Actifs courants	2 884,1	2 731,5
Actifs non courants	2 595,2	2 511,5
Passifs courants	3 313,8	2 992,2
Passifs non courants	462,9	709,9
Capitaux propres - part du Groupe	600,1	546,9
Intérêts minoritaires	1 102,4	993,9

COMpte DE Résultat

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	1 771,8	671,8
Résultat net consolidé	132,1	63,9
Résultat net consolidé, part du Groupe	41,5	20,8
Intérêts minoritaires	90,6	43,1
Autres éléments du résultat global	(1,1)	(3,8)
Résultat global – part du Groupe	41,6	19,7
Résultat global – part des minoritaires	89,4	40,4

(1) Données sur quatre mois, le Groupe Havas ayant été consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} septembre 2012.

(en millions d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(43,1)	(4,8)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	182,1	370,6
Flux nets de trésorerie sur investissements	(88,2)	(28,9)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(43,1)	(181,0)

(1) Données sur quatre mois, le Groupe Havas ayant été consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} septembre 2012.

NOTE 17 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Exercice 2013 (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2013
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	22 243	9 966	(7 573)	(3 687)	0	281	(226)	21 004
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	31 525	8 844	(2 130)	(4 769)	0	(2 613)	(1 550)	29 307
Restructurations ⁽³⁾	5 941	2 022	(4 043)	(483)	0	(110)	(148)	3 179
Provisions environnementales ⁽⁴⁾	2 448	430	(391)	0	0	(1 003)	0	1 484
Autres provisions pour charges	13 558	10 406	(1 295)	(3 305)	856	973	(329)	20 864
Total provisions courantes	75 715	31 668	(15 432)	(12 244)	856	(2 472)	(2 253)	75 838
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	27 336	11 959	(2 332)	(6 312)	0	585	(293)	30 943
Provisions pour risques filiales	13 038	116	0	(323)	0	285	(8)	13 108
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	78 993	26 953	(485)	(33 723)	17	(343)	(272)	71 140
Provisions pour impôts ⁽⁵⁾	33 444	23 712	(19 162)	0	0	0	(888)	37 106
Obligations contractuelles ⁽⁶⁾	7 244	2 637	(2 952)	0	0	0	0	6 929
Restructurations ⁽³⁾	4 549	6 622	(1 204)	(881)	0	108	(373)	8 821
Provisions environnementales ⁽⁴⁾	6 535	3 905	0	(51)	0	(3 150)	(8)	7 231
Autres provisions pour charges	11 253	4 996	(2 127)	(481)	5	2 676	(151)	16 171
Total provisions non courantes	182 392	80 900	(28 262)	(41 771)	22	161	(1 993)	191 449
TOTAL	258 107	112 568	(43 694)	(54 015)	878	(2 311)	(4 246)	267 287

(1) Correspond à des litiges d'exploitation individuellement non significatifs.

(2) Le solde comprend principalement – 23 millions d'euros relatifs au litige Copigraph, – 18,8 millions d'euros relatifs à Bluecar® et – 18 millions d'euros pour le Groupe Havas relatifs à des risques commerciaux. Les évolutions de la période concernent principalement la mise à jour des provisions contractuelles chez Bluecar®.

(3) Il s'agit pour l'essentiel de divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées ainsi que des dotations aux provisions pour locaux vides constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis chez Havas.

(4) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(5) Comprend des dotations pour risques fiscaux chez Havas pour 8,8 millions d'euros (entités américaines).

(6) Les provisions pour obligations contractuelles correspondent à la remise en état des infrastructures exploitées dans le cadre des contrats de concessions.

Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

IMPACT (NET DES CHARGES ENCOURUES) AU COMPTE DE RÉSULTAT EN 2013

(en milliers d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(87 839)	53 674	(34 165)
Résultat financier	(754)	341	(413)
Charge d'impôt	(23 712)	0	(23 712)
Résultat des activités abandonnées	(263)	0	(263)
TOTAL	(112 568)	54 015	(58 553)

LITIGES EN COURS

Litige Copigraph

Bolloré s'était vu infliger une amende par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Appleton). Bolloré a exercé un recours le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, contestant notamment la régularité de la procédure ayant abouti au prononcé de l'amende.

Par décision en date du 26 avril 2007, le Tribunal de première instance de Luxembourg, tout en reconnaissant que la communication des griefs n'avait pas permis à Bolloré de prendre connaissance du grief tiré de son implication directe dans l'infraction ni même des faits retenus par la Commission dans la décision au soutien de ce grief, de sorte que Bolloré n'avait pu utilement assurer sa défense au cours de la procédure administrative, a néanmoins rejeté le recours de Bolloré. Bolloré, qui a versé 22,7 millions d'euros d'amendes et 5,7 millions d'euros d'intérêts, a formé un pourvoi à l'encontre de cet arrêt le 11 juillet 2007 devant la Cour de justice des Communautés européennes, notamment pour la violation des droits de la défense, violation du principe de présomption d'innocence et dénaturation des éléments de preuve. La Cour de justice des Communautés européennes a estimé que le Tribunal de première instance avait commis une erreur de droit en ne tirant aucune conséquence juridique de sa décision selon laquelle les droits de la défense de Bolloré n'ont pas été respectés et, par arrêt du 3 septembre 2009, a annulé la décision initiale de la Commission en ce qu'elle vise Bolloré SA. Suite à cette annulation, la Commission a, le 16 décembre 2009, adressé une nouvelle communication de griefs à Bolloré.

Nonobstant les observations formulées par Bolloré, la Commission européenne a, le 23 juin 2010, pris une décision de réadoption de sa décision initiale et a réduit le montant de l'amende en condamnant Bolloré à 21,3 millions d'euros. Le 3 septembre 2010, Bolloré a exercé un recours devant le Tribunal de l'Union européenne contre la décision réadoptée afin d'obtenir à titre principal l'annulation de cette décision et subsidiairement une réduction très substantielle du montant de l'amende. Par décision en date du 27 juin 2012, le Tribunal de l'Union européenne a rejeté le recours de Bolloré. Bolloré a décidé de former un pourvoi à l'encontre de cet arrêt devant la Cour de justice des Communautés européennes et la Cour devrait prochainement rendre sa décision.

Class action à l'encontre de SDV Logistique Internationale

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. Le 30 juillet 2013, SDV Logistique Internationale, tout en rejetant vigoureusement les allégations des demandeurs, a conclu une transaction avec eux afin d'éviter d'avoir à continuer de payer des coûteux frais d'avocats. Dans le cadre de cette transaction, SDV Logistique Internationale a principalement transféré aux demandeurs 75% des droits que SDV Logistique Internationale avait elle-même en tant que demanderesse à la *class action*. Cet accord transactionnel reste soumis à sa validation par le Tribunal fédéral du district Est de New York.

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

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

La société Autolib' a été rendue destinataire le 24 mai 2011 desdites requêtes en sa qualité de titulaire de la convention de délégation de service public précitée et a conclu, avec le Syndicat mixte Autolib', au rejet pur et simple de ces recours.

Par décisions en date du 1^{er} mars 2012, le tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada. L'Ulpro et la société Ada ont formé appel de ces décisions devant la cour administrative d'appel de Paris et la procédure est actuellement en cours.

Recours de Getma International et de NCT Necotrans contre Bolloré dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100,1 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

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

Par décision en date du 10 octobre 2013, le tribunal de commerce a débouté les sociétés Getma International et NCT Necotrans de leurs demandes principales mais a considéré que le nouveau concessionnaire Conakry Terminal aurait bénéficié d'investissements réalisés par son prédécesseur, la société Getma International, et a condamné Bolloré à payer à ce titre à Getma International et à NCT Necotrans une somme de 2,1 millions d'euros.

Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision.

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

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

- (i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements, et;
- (ii) les dispositions relatives aux obligations en matière d'ampleur territoriale de déploiement figurant au cahier des charges annexé aux décisions.

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

Par décision n° 2012-1314 du 22 novembre 2012, l'Arcep a pris acte des engagements de déploiement et de restitution de fréquences ainsi que des demandes d'abrogation de la société Bolloré Telecom et compte tenu notamment de ceux-ci, a décidé qu'il n'y avait pas lieu de sanctionner la société Bolloré Telecom au titre des manquements à la première échéance au 30 juin 2012, telle que définie par les articles 1^{er} et 2^e de la décision de mise en demeure du Directeur général de l'Arcep en date du 21 novembre 2011.

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

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

Procédure relative à la rupture de contrat de travail d'Alain Cayzac

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

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

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

Havas et Alain Cayzac ont interjeté appel de ce jugement. La procédure est en cours devant la cour d'appel de Versailles.

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 quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

Pour l'ensemble des litiges mentionnés ci-dessus pour lesquels les actions sont en cours, le Groupe reste confiant dans la conclusion en

sa faveur de ces procédures. En conséquence, aucune provision significative n'a été comptabilisée les concernant dans les comptes au 31 décembre 2013 à l'exception de la provision de 23 millions d'euros relative au litige Copigraph.

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

NOTE 18 – ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

Il est à noter que le Groupe a adopté la révision de la norme IAS 19 dans les comptes consolidés 2013 (voir note 3 – Comparabilité des comptes). L'ensemble des périodes présentées ont été retraitées en conséquence.

Le Groupe compte trois plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni, tous fermés aux nouveaux salariés actifs. Deux plans concernent des filiales du Groupe Havas et un plan est porté par une société de transport, SDV Ltd.

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.

Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, une provision est comptabilisée au bilan pour 7 millions d'euros, comparé à 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le montant des cotisations à verser en 2014 est estimé à 1,5 million d'euros.

Concernant SDV Ltd, le financement du régime est convenu entre l'entreprise et l'administrateur du régime avec pour but de solder les déficits constatés par un échelonnement du versement des cotisations. Au 31 décembre 2013, une provision est comptabilisée au bilan pour 0,7 million d'euros, comparé à 2,8 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les cotisations à verser en 2014 sont estimées à 1,1 million d'euros.

ACTIFS ET PASSIFS COMPTABILISÉS AU BILAN

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	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)	147 174	26 538	173 712	140 474	24 111	164 585
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	179 704	0	179 704	172 540	0	172 540
Juste valeur des actifs du régime	(147 273)	0	(147 273)	(139 421)	0	(139 421)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	179 605	26 538	206 143	173 593	24 111	197 704

COMPOSANTES DE LA CHARGE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	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	(11 423)	(2 040)	(13 463)	(10 501)	(1 748)	(12 249)
Coût des services passés	0	20	20	(926)	(193)	(1 119)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0	(1 592)	(1 592)	0	(1 874)	(1 874)
Effets des réductions et liquidation de plan	1 227	68	1 295	3 011	0	3 011
Charges d'intérêt	(11 042)	(1 052)	(12 094)	(8 941)	(943)	(9 884)
Rendement attendu des actifs du régime	5 642	0	5 642	3 911	0	3 911
COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL (1)	(15 596)	(4 596)	(20 192)	(13 446)	(4 758)	(18 204)

(1) En 2013, dont charge au titre des activités abandonnées pour 66 milliers d'euros.

MOUVEMENTS SUR LE PASSIF/ACTIF NET COMPTABILISÉS AU BILAN

Évolution de la provision

(en milliers d'euros)	Exercice 2013			Exercice 2012		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Au 1^{er} janvier	173 593	24 111	197 704	93 745	20 955	114 700
Augmentation par résultat	15 596	4 596	20 192	13 446	4 758	18 204
Reprise par résultat	(12 826)	(1 861)	(14 687)	(12 026)	(1 641)	(13 667)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	6 655	0	6 655	20 835	0	20 835
Écart de conversion	(2 184)	(308)	(2 492)	(874)	(195)	(1 069)
Autres mouvements (1)	(1 229)	0	(1 229)	58 467	234	58 701
AU 31 DÉCEMBRE	179 605	26 538	206 143	173 593	24 111	197 704

(1) En 2013, dont reclassement en passifs destinés à être cédés pour 1,2 million d'euros.
En 2012, correspond principalement au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas pour 55,3 millions d'euros.

GAINS ET (PERTES) ACTUARIELS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Solde d'ouverture	(61 820)	(8 598)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	(6 655)	(20 835)
Autres variations (1)	8 114	(32 387)
Solde de clôture	(60 361)	(61 820)

(1) Correspond aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence ainsi qu'en 2012 à l'intégration globale du Groupe Havas.

INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIFS DE COUVERTURE

Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en milliers d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
Juste valeur des actifs au 1^{er} janvier 2013	127 913	11 508	139 421
Rendement attendu des actifs	5 320	322	5 642
(Pertes) et gains actuariels générés	6 854	5	6 859
Cotisations versées par l'employeur	2 304	862	3 166
Cotisations versées par les employés	98	10	108
Réductions/liquidations	0	0	0
Prestations payées par le fonds	(3 766)	(1 418)	(5 184)
Variations de périmètre	0	0	0
Autres	(2 392)	(347)	(2 739)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013	136 331	10 942	147 273

Composition du portefeuille des placements

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés en France et au Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

France (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	0	0	0	0
Obligations	0	0	0	0
Immobilier	0	0	0	0
Trésorerie	0	0	0	0
Autres	100	3,25	100	3,25
TOTAL	100	3,25	100	3,25

Le taux de rendement attendu a été établi sur la base des caractéristiques des contrats d'assurance.

Pour la France, il s'agit exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs.

Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

Royaume-Uni (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	41	4,62-4,70	37	4,20-4,37
Obligations	50	4,62-4,70	52	4,20-4,37
Immobilier	0	-	0	-
Trésorerie	2	4,70	0	4,20
Autres	8	4,62	11	4,37
TOTAL	100	4,62-4,70	100	4,20-4,37

Autres (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	25	3,53	29	2,85
Obligations	13	3,53	18	2,85
Immobilier	0	-	0	-
Trésorerie	6	3,53	0	-
Autres	57	3,53	53	2,85
TOTAL	100	3,53	100	2,85

HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

Répartition géographique des engagements en date de clôture

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	80 002	0	67 172	147 174
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	27 819	138 987	12 898	179 704
Avantages postérieurs à l'emploi	107 821	138 987	80 070	326 878
Autres avantages à long terme	17 791	341	8 406	26 538
Juste valeur des actifs du régime	(6 536)	(131 292)	(9 445)	(147 273)
Coût des services passés non comptabilisés				0
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	119 076	8 036	79 031	206 143

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

Résumé (en pourcentage)	France	Royaume-Uni	Autres
Au 31 décembre 2013			
Taux d'actualisation	3,25	4,62-4,70	3,25-3,53
Rendement attendu des actifs	3,25	4,62-4,70	3,25-3,53
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,70	3,50	1,19-2,70
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40-7,00 ⁽²⁾	-	3,40
Au 31 décembre 2012			
Taux d'actualisation	3,25	4,20-4,37	2,85-3,25
Rendement attendu des actifs	3,25	4,20-4,37	2,85-3,25
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,85	3,10	2,45-2,85
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40-7,00 ⁽²⁾	-	3,40

(1) Inflation comprise.

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

SENSIBILITÉS

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En pourcentage		En milliers d'euros	
	De - 0,5%	De + 0,5%	De - 0,5%	De + 0,5%
Effet sur l'engagement 2013	7,72	- 7,04	27 275	(24 898)
Effet sur la charge 2014	-	-	< 1 million d'euros	

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

Évolution du taux de rendement attendu	En pourcentage		En milliers d'euros	
	De - 10%	De + 10%	De - 10%	De + 10%
Effet sur la charge 2014	- 10,00	10,00	< 1 million d'euros	

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux :

l'évolution des coûts médicaux de 1% n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

NOTE 19 – TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DE BOLLORÉ SA

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de ces opérations s'est effectuée dans les conditions prévues par les Assemblées générales du 10 juin 2010 et du 6 juin 2012. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des Conseils d'administration du 31 août 2010 et du 10 octobre 2012.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 8 décembre 2010, le 21 mai 2012 et le 11 octobre 2012, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.

La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.

	Plan Bolloré SA de décembre 2010		Plan Bolloré SA d'octobre 2012
Condition d'attribution			
Date d'octroi	8 décembre 2010	21 mai 2012	11 octobre 2012
Nombre d'actions accordées	34 600	27 275	3 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	163,60	158,20	205,50
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois	24 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
Principales hypothèses			
Taux de dividende (en pourcentage)	1,15	2,00	2,00
Taux sans risque (en pourcentage)	2,76 à 6 ans	1,52 à 6 ans	0,72 à 4 ans
	2,26 à 4 ans	1,22 à 4 ans	0,46 à 2 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'incessibilité) (en euros)	142,83	135,67	175,87
Au 31 décembre 2013			
Nombre d'actions restantes à attribuer	34 100	27 275	3 500
Charge comptabilisée en résultat (en milliers d'euros)	(1 122)	(851)	(296)

PLAN D'OPTION DE SEPTEMBRE 2007 DE BOLLORÉ TELECOM

Le Groupe a également décidé d'attribuer des options de souscription d'actions Bolloré Telecom (société non cotée) à des salariés et des mandataires sociaux de cette société. Les modalités de ce plan ont été déterminées lors de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 19 juillet 2007.

Ce plan est assorti d'une garantie de liquidité assurée par l'actionnaire principal (Bolloré SA), et, en application de la norme IFRS 2, le Groupe a considéré que ce plan consistait en une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et réglé en trésorerie par Bolloré SA (*cash-settlement*).

Cette définition amène à estimer un passif dans les comptes consolidés au titre de l'engagement de liquidité, toute variation étant comptabilisée en résultat en frais de personnel.

L'application des modalités du mécanisme de liquidité amène à estimer la juste valeur de l'engagement sur la base de deux scénarios en fonction du niveau de résultat net sur la période. La juste valeur est de ce fait calculée en conjuguant ces deux scénarios à partir des méthodes *Black and Scholes* et *Monte-Carlo*.

Condition d'attribution	
Date d'octroi	11 septembre 2007
Nombre d'actions accordées	593 977
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	16,00
Durée de vie légale des options	10 ans à compter de la date d'attribution
Durée d'acquisition des droits	Échelonnée par tranche de 25% par année de présence à compter de la date d'attribution
Mécanisme de liquidité assuré par Bolloré SA de la 5 ^e à la 10 ^e année à partir de la date d'octroi	
Au 31 décembre 2013	
Nombre d'options restant à exercer	593 977
Charge comptabilisée en résultat	0

PLAN SUR ACTION HAVAS SA

Le Groupe Havas a attribué des plans d'options de souscription d'actions Havas SA au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux (« Plans réglés en actions »).

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

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

	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
Condition d'attribution								
Date d'octroi	24 mars 2003	4 juillet 2003	10 décembre 2003	26 mai 2004	1 ^{er} décembre 2004	20 juillet 2006	27 octobre 2006	11 juin 2007
Nombre d'actions accordées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	2,69	3,89	4,49	4,31	4,06	3,72	3,86	4,22
Durée de vie légale des options	7 ans		7 ans		5 ans	7 ans	7 ans	7 ans
	10 ans pour les résidents français	10 ans	10 ans pour les résidents français	10 ans	10 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois	36 mois	48 mois	36 mois	36 mois	36 mois
Principales hypothèses								
Taux de dividende (en pourcentage)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00
Volatilité attendue (en pourcentage)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	20,00	20,00	20,00
Taux sans risque (en pourcentage)	4,14-4,50	4,21	4,26-4,59	4,60	3,22-4,00	3,75	3,75	4,50
Juste valeur de l'option (en euros)	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,90-0,91	0,87-0,92	1,14-1,21
Au 31 décembre 2013								
Nombre d'options restant à exercer	0	0	0	296 194	0	0	2 015 120	385 220
Charge comptabilisée en résultat ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0

(1) L'ensemble des plans d'options étant totalement exerçable depuis 2010, aucune charge à ce titre n'est comptabilisée en 2013.

BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

BSAAR 2006

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

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

Les BSAAR sont exerçables à tout moment à compter du 1^{er} décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FR0010355644, et ce, jusqu'au 1^{er} décembre 2013. Les BSAAR sont exerçables au prix unitaire de 4,30 euros.

Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Au 31 décembre 2013, ils sont totalement exercés.

BSAAR 2008

Havas SA a émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006, tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR est de 0,34 euro. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les BSAAR n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils sont exerçables à tout moment depuis cette date, et ce, jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR sont exerçables au prix unitaire de 3,85 euros. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12% du capital au 1^{er} janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquiescer 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA, au prix d'exercice de 3,85 euros.

	2008	2006
Taux de dividende (en pourcentage)	1,50	1,50
Volatilité attendue (en pourcentage)	20,00	20,00
Taux sans risque (en pourcentage)	4,09	3,75
Nombre d'options attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice (en euros)	3,85	4,30
Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2013	6 008 653	0

NOTE 20 - ÉCHÉANCIER DES DETTES

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 068 972	389 770	509 325	169 877
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)	1 068 972	389 770	509 325	169 877
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 091 351	657 806	1 320 803	112 742
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	213 072	170 689	27 214	15 169
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	3 373 395	1 218 265	1 857 342	297 788
Dérivés passifs (d)	660	660	0	0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)	3 374 055	1 218 925	1 857 342	297 788
Passifs non courants				
Autres passifs non courants	208 769	0	208 769	0
Dettes des passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	4 317 278	4 317 278	0	0
Impôts courants	504 461	504 461	0	0
Autres passifs courants	89 420	89 420	0	0
Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	161 429	798 402	173 951
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)	1 133 782	161 429	798 402	173 951
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 714 164	633 109	927 107	153 948
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	201 942	161 088	28 201	12 653
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	3 049 888	955 626	1 753 710	340 552
Dérivés passifs (d)	6 496	6 496	0	0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)	3 056 384	962 122	1 753 710	340 552
Passifs non courants				
Autres passifs non courants	126 010	0	126 010	0
Dettes des passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	4 347 769	4 347 769	0	0
Impôts courants	423 687	423 687	0	0
Autres passifs courants	97 338	97 338	0	0

NOTE 21 – ENDETTEMENT FINANCIER

ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2012	Dont courant	Dont non courant
Autres emprunts obligataires	1 068 972	389 770	679 202	1 133 782	161 429	972 353
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 091 351	657 806	1 433 545	1 714 164	633 109	1 081 055
Autres emprunts et dettes assimilées	213 072	170 689	42 383	201 942	161 087	40 855
Dérivés passifs ⁽¹⁾	660	660	0	6 496	6 496	0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 374 055	1 218 925	2 155 130	3 056 384	962 121	2 094 263
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽²⁾	(1 578 659)	(1 578 659)	0	(1 103 343)	(1 103 343)	0
Dépôt de garantie affecté au remboursement de la dette	0	0	0	(49 000)	0	(49 000)
Dérivés actifs ⁽¹⁾	(808)	(716)	(92)	(4 398)	(263)	(4 135)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	1 794 588	(360 450)	2 155 038	1 899 643	(141 485)	2 041 128

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».
(2) Voir note 15 – Trésorerie et équivalents de trésorerie.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Passifs au coût amorti

Autres emprunts obligataires (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Valeur	1 068 972	1 133 782

Émis par Bolloré

Solde au 31 décembre 2013 : 554,2 millions d'euros

Solde au 31 décembre 2012 : 597,3 millions d'euros

Le 23 octobre 2012, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,32%.

Le 24 mai 2011, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2016, avec un coupon annuel de 5,375%.

Le 22 décembre 2006, Bolloré a emprunté sous forme de placement privé 123 millions de dollars américains, répartis en trois tranches :

- la première tranche est à taux variable (Libor + 1%) pour un montant de 50 millions de dollars américains, remboursable en 2013 et émise à 98% de la valeur nominale avec une prime de remboursement de 1 million de dollars;
- la deuxième tranche est à taux fixe (6,32%) pour un montant de 40 millions de dollars amortissable sur une durée de dix ans;
- la troisième tranche est à taux fixe (6,42%) pour un montant de 33 millions de dollars amortissable sur une durée de douze ans.

Cet emprunt fait l'objet d'une couverture mixte de taux et de change (*currency and interest rate swap*) échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe en euros, soit 2,925% pour la première tranche, 3,26% pour la deuxième tranche et 4,19% pour la dernière tranche. Le principal est remboursé en dollars américains sur la base d'un cours de 1 euro = 1,3192 dollar américain.

Émis par Havas

Solde au 31 décembre 2013 : 514,7 millions d'euros

Solde au 31 décembre 2012 : 536,4 millions d'euros

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 4 novembre 2009, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2014, avec un coupon annuel de 5,5%.

Le 8 février 2008, Havas SA a émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté, par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

Havas SA a émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 270 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1^{er} décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (cf. note 19 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions).

Concomitamment, un *swap* de taux d'intérêt a été mis en place échangeant le taux variable initial Euribor 3 mois - 0,02%, contre un taux fixe de 3,803%.

La dernière tranche a été remboursée le 3 décembre 2013.

Emprunts auprès des établissements de crédit (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013 ⁽¹⁾	Au 31/12/2012 ⁽¹⁾
Valeur	2 091 351	1 714 164

(1) Dont 250 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 205 millions d'euros au 31 décembre 2012 au titre d'une convention de crédit-revolving dont l'échéance initiale était 2014, mais renouvelée à échéance 2017.
Dont 184,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 211,4 millions d'euros au 31 décembre 2012 au titre d'un programme de mobilisation de créances.
Dont 136 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Bolloré dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros au maximum (248 millions d'euros au 31 décembre 2012) et 50 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Havas dans le cadre d'un programme de 300 millions au maximum (90 millions d'euros au 31 décembre 2012).
Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.
Dont 120 millions d'euros sur un financement garanti par des nantissements de titres Vivendi à échéance 2016 au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.
Dont 447,5 millions d'euros de nouveaux financements adossés à des titres Vivendi à échéance 2015.
(voir note 34 – Engagements contractuels hors bilan).

Autres emprunts et dettes assimilées (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013 ⁽¹⁾	Au 31/12/2012 ⁽¹⁾
Valeur	213 072	201 942

(1) Au 31 décembre 2013, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 129,3 millions d'euros, contre 115,8 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Dérivés actifs non courants ⁽¹⁾	(92)	(4 135)
Dérivés actifs courants	(716)	(263)
TOTAL	(808)	(4 398)
Dérivés passifs courants ⁽¹⁾	660	6 496
TOTAL	660	6 496

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » - voir note 9.

NATURE ET JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽¹⁾	De taux	Bolloré	2014	145 000 (€)	716	1 430
Currency Interest rate swap	De change et de taux	Bolloré	2013/2016/ 2018	123 000 (\$)	92	1 980
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽²⁾	De taux	Havas	2013	90 000 (€)	0	(3 056)
Contrats d'échange de devises ⁽²⁾	De change	Havas	2014	multiples contrats	(660)	(2 423)
Autres dérivés ⁽³⁾					0	(29)

(1) Swap de taux (intérêts structurés/taux variable) qualifié comptablement de couverture.

(2) Swap de taux (taux variable/taux fixe) en couverture de flux de trésorerie chez Havas et divers dérivés de change qualifiés pour l'essentiel de couverture.

(3) Dérivés individuellement non significatifs.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 30 - Résultat financier.

Selon la devise

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 068 972	1 032 613	36 359	0
Total emprunts obligataires (a)	1 068 972	1 032 613	36 359	0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 091 351	1 948 389	36 113	106 849
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	213 072	164 890	13 227	34 955
SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	3 373 395	3 145 892	85 699	141 804

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 133 782	1 053 552	80 230	0
Total emprunts obligataires (a)	1 133 782	1 053 552	80 230	0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 714 164	1 609 572	31 934	72 658
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	201 942	148 853	17 163	35 926
SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	3 049 888	2 811 977	129 327	108 584

Selon le taux (montants avant couverture)

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 068 972	1 004 226	64 746	1 133 782	912 334	221 448
Total emprunts obligataires (a)	1 068 972	1 004 226	64 746	1 133 782	912 334	221 448
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 091 351	878 975	1 212 376	1 714 164	345 007	1 369 157
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	213 072	74 515	138 557	201 943	76 065	125 878
SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	3 373 395	1 957 716	1 415 679	3 049 889	1 333 406	1 716 483

Au 31 décembre 2013, la part de l'endettement à taux fixe brut, du Groupe s'élève à 58,0%.

Au 31 décembre 2012, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élève à 47,8%, contre 43,7% avant couverture.

Échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut de clôture

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2013, 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 milliers d'euros)	Au 31/12/2013	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 068 972	33 333	12 916	0	12 929	356 437	23 426
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 091 351	29 451	11 054	5 523	10 872	622 832	20 868
Autres emprunts et dettes assimilées	213 072	395	1 276	384	1 267	169 910	2 511
Dérivés passifs	660	0	0	0	0	660	0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 374 055						

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	1 068 972	509 325	72 849	169 877	6 429
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 091 351	1 320 803	53 621	112 742	7 821
Autres emprunts et dettes assimilées	213 072	27 214	3 447	15 169	125
Dérivés passifs	660	0	0	0	0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	3 374 055				

NOTE 22 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Autres passifs non courants	126 010	24 597	(3 679)	(5 150)	66 991	208 769
TOTAL	126 010	24 597	(3 679)	(5 150)	66 991	208 769

Ce poste comprend principalement la part à plus d'un an des engagements de rachat de titres de filiales consolidées pour 85 millions d'euros. La part à moins d'un an de ces engagements de rachat de titres s'élève à 46 millions d'euros au 31 décembre 2013 et figure en « Fournisseurs et autres créditeurs ».

Au 31 décembre 2013, il comprend également pour 78,1 millions d'euros, la mise à la juste valeur de dérivés passifs relatifs aux nouveaux financements adossés à des titres Vivendi. Conformément à IAS 39, le Groupe a isolé de la dette la composante indexation sur le cours des actions et a qualifié les dérivés en résultant de couverture de juste valeur des titres. L'effet des variations de juste valeur des titres couverts et des dérivés est comptabilisé en net en résultat financier.

NOTE 23 – FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2013
Dettes fournisseurs	2 389 129	27 185	60 135	(89 791)	(2 325)	2 384 333
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	364 271	3 937	(9 789)	(5 149)	1 240	354 510
Clients créditeurs	373 048	424	22 527	(8 665)	225	387 559
Comptes courants - passif à moins d'un an	33 129	4 793	(533)	(1 133)	(8 069)	28 187
Autres dettes d'exploitation	1 188 192	(4 883)	(16 606)	(27 365)	23 351	1 162 689
TOTAL	4 347 769	31 456	55 734	(132 103)	14 422	4 317 278

(1) Dont reclassement en passifs destinés à être cédés.

NOTE 24 – IMPÔTS COURANTS PASSIFS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Impôts courants - passif	423 687	1 189	92 640	(9 867)	(3 188)	504 461
TOTAL	423 687	1 189	92 640	(9 867)	(3 188)	504 461

NOTE 25 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Produits constatés d'avance	97 338	908	26 411	(1 893)	(34 372)	88 392
Autres dettes courantes	0	0	(523)	(20)	1 571	1 028
TOTAL	97 338	908	25 888	(1 913)	(32 801)	89 420

NOTE 26 - ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2013 ⁽²⁾	31/12/2012 ⁽¹⁾
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	44 710	216 786
Immobilisations incorporelles	54	
Immobilisations corporelles	33 695	
Autres actifs financiers	273	216 786
Stocks et en-cours	3 647	
Clients et autres débiteurs	6 235	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	806	

(en milliers d'euros)	31/12/2013 ⁽²⁾	31/12/2012 ⁽¹⁾
PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	8 097	0
Provisions pour avantages au personnel	1 174	
Autres provisions	339	
Impôts différés	1 000	
Fournisseurs et autres créditeurs	2 625	
Impôts courants	2 959	

(1) Au 31 décembre 2012, les actifs destinés à être cédés correspondaient aux titres Aegis non encore cédés que le Groupe s'était engagé à céder au groupe Dentsu. Le solde de la participation dans le groupe Aegis a été cédé en avril 2013 (voir note 1 - A - Faits marquants).

(2) Au 31 décembre 2013, les actifs et passifs destinés à être cédés correspondent aux actifs et passifs de SAFACAM (voir note 3 - Classement en « Activités abandonnées » de la société SAFACAM).

COMPTE DE RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires	19 890	19 321
Résultat opérationnel	9 503	10 488
Résultat financier	230	393
Part du résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	0	0
Impôt sur les résultats	(4 722)	(2 592)
Résultat après impôt des activités abandonnées	5 011	8 289
Perte après impôt résultant de l'évaluation à la juste valeur des activités abandonnées ⁽¹⁾	0	0
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	5 011	8 289

(1) Aucune perte de valeur des activités abandonnées n'a été constatée sur la base du prix net de cession estimé.

VARIATION DES FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net	5 011	8 289
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)	7 168	2 929
Flux nets de trésorerie sur investissements (b)	(4 161)	(5 200)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement (c)	(7 780)	(7 621)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (a + b + c)	(4 773)	(9 892)
Trésorerie à l'ouverture	5 579	15 471
Trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	806	5 579

(1) Reclassée en actifs liés à des « Activités destinées à être cédées » à la clôture de l'exercice.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 27 – INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe); ils reflètent l'organisation du Groupe, qui est basée sur l'axe métier.

À la suite de la prise de contrôle du Groupe Havas au 1^{er} septembre 2012, l'organisation sectorielle a été revue et un secteur Communication a été défini. Outre Havas et les activités Presse et Télécoms, il comprend l'activité Télévision jusqu'à sa cession en septembre 2012.

Les secteurs présentés par le Groupe sont au nombre de quatre :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et stratégies de la communication en lien avec la publicité, les médias, le digital, et les télécoms;

- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés, et les films plastiques et métallisés.

Les holdings ne dépassant pas les seuils quantitatifs prévus par la norme IFRS 8 figurent dans la colonne « Autres activités ».

Les transactions entre les différents secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés, à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

En 2013 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	5 469 317	3 287 659	1 843 331	222 688	25 494	0	10 848 489
Chiffre d'affaires intersecteurs	4 758	1 432	14 517	2 554	49 656	(72 917)	0
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 474 075	3 289 091	1 857 848	225 242	75 150	(72 917)	10 848 489
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(142 988)	(18 697)	(66 944)	(98 093)	(24 133)	0	(350 855)
Résultat opérationnel sectoriel	541 469	38 709	194 252	(125 910)	(42 862)	0	605 658
Investissements corporels et incorporels	237 505	13 238	80 208	113 327	127 693	0	571 971
Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé							
- résultat opérationnel sectoriel	541 469	38 709	194 252	(125 910)	(42 862)	0	605 658
- redevances de marque ⁽¹⁾	(29 829)	0	0	0	29 829	0	0
- résultat opérationnel consolidé	511 640	38 709	194 252	(125 910)	(13 033)	0	605 658

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

En 2012 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	5 416 121	3 643 070	811 240	214 615	24 330	0	10 109 376
Chiffre d'affaires intersecteurs	6 291	1 630	12 430	1 618	45 900	(67 869)	0
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 422 412	3 644 700	823 670	216 233	70 230	(67 869)	10 109 376
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(139 851)	(13 809)	(48 164)	(132 951)	(3 144)	0	(337 919)
Résultat opérationnel sectoriel	496 139	39 117	118 254	(168 341)	(20 628)	0	464 541
Investissements corporels et incorporels	307 237	8 108	29 069	191 854	28 983	0	565 251
Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé							
- résultat opérationnel sectoriel	496 139	39 117	118 254	(168 341)	(20 628)	0	464 541
- redevances de marque ⁽¹⁾	(25 697)	0	0	0	25 697	0	0
- résultat opérationnel consolidé	470 442	39 117	118 254	(168 341)	5 069	0	464 541

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
En 2013						
Chiffre d'affaires	4 773 583	1 928 554	2 301 058	1 045 110	800 184	10 848 489
Immobilisations incorporelles	648 779	20 280	328 597	11 240	1 603	1 010 499
Immobilisations corporelles	730 428	69 214	655 875	106 362	46 736	1 608 615
Investissements corporels et incorporels	291 767	16 386	201 508	54 856	7 454	571 971
En 2012						
Chiffre d'affaires	4 832 733	1 744 410	2 225 979	627 606	678 648	10 109 376
Immobilisations incorporelles	651 779	23 239	256 190	15 014	2 034	948 256
Immobilisations corporelles	626 583	68 487	685 594	78 076	51 879	1 510 619
Investissements corporels et incorporels	249 221	9 334	238 265	24 503	43 928	565 251

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

NOTE 28 - 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 2012 étant ramenées au périmètre et taux de change de décembre 2013.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et de variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en milliers d'euros)	2013	2012	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Variations de change	2012 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	10 848 489	10 109 376	1 057 894	(146 918)	11 020 352
Résultat opérationnel	605 658	464 541	60 489	(10 731)	514 299

(1) Les variations de périmètre relatives au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel sont principalement liées au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas.

NOTE 29 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'analyse du résultat opérationnel par nature de produits et charges est la suivante :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	10 848 489	10 109 376
- ventes de biens	3 432 811	3 769 371
- prestations de services	7 282 295	6 234 758
- produits des activités annexes	133 383	105 247
Achats et charges externes :	(7 691 449)	(7 876 948)
- achats et charges externes	(7 356 904)	(7 609 984)
- locations et charges locatives	(334 545)	(266 964)
Frais de personnel	(2 262 198)	(1 527 429)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(350 855)	(337 919)
Autres produits opérationnels (*)	181 845	188 809
Autres charges opérationnelles (*)	(139 379)	(164 010)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19 205	72 662
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	605 658	464 541

(1) La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la note 27 - Informations sur les secteurs opérationnels.

(*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

(en milliers d'euros)	2013			2012		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(458)	11 098	(11 556)	1 060	24 054	(22 994)
Pertes et gains de change	(3 269)	19 567	(22 836)	(646)	48 964	(49 610)
Bénéfices et pertes attribués	1 385	24 904	(23 519)	1 149	31 460	(30 311)
Autres ⁽¹⁾	44 808	126 276	(81 468)	23 236	84 331	(61 095)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	42 466	181 845	(139 379)	24 799	188 809	(164 010)

(1) Au 31 décembre 2013, 51,4 millions d'euros au titre du crédit d'impôt recherche, 9,1 millions d'euros au titre de crédit d'impôt compétitivité emploi et divers produits et charges de gestion courante provenant principalement du Groupe Havas. Au 31 décembre 2012, 35,1 millions d'euros au titre du crédit d'impôt recherche et divers produits et charges de gestion courante provenant principalement du Groupe Havas.

NOTE 30 – RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2013	2012
Coût net du financement	(100 108)	(81 030)
- charges d'intérêts	(120 923)	(99 356)
- revenus des créances financières	8 108	9 383
- autres produits	12 707	8 943
Autres produits financiers (*)	366 782	738 474
Autres charges financières (*)	(236 840)	(132 109)
RÉSULTAT FINANCIER	29 834	525 335

(*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en milliers d'euros)	2013			2012		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	74 276	74 276	0	51 483	51 483	0
Plus-values sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement ⁽²⁾	107 881	216 076	(108 195)	385 034	387 711	(2 677)
Effet des variations de périmètre de consolidation ⁽³⁾	(668)	560	(1 228)	184 418	254 927	(70 509)
Variations des provisions financières ⁽⁴⁾	(5 905)	7 243	(13 148)	(6 072)	7 123	(13 195)
Mise à la juste valeur des dérivés	(6 253)	340	(6 593)	853	882	(29)
Autres ⁽⁵⁾	(39 389)	68 287	(107 676)	(9 351)	36 348	(45 699)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	129 942	366 782	(236 840)	606 365	738 474	(132 109)

(1) Principalement dividendes Vivendi pour 66,3 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 34,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

(2) Principalement plus-value sur cession des titres Aegis pour 109,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 387,4 millions d'euros au 31 décembre 2012.

(3) Au 31 décembre 2012, principalement la plus-value sur cession des chaînes de télévision à Canal+ pour 255,1 millions d'euros, ainsi que l'effet du passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas pour - 65,3 millions d'euros.

(4) Comprend essentiellement la part financière des dotations aux provisions sur avantages au personnel pour - 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre - 6,0 millions d'euros au 31 décembre 2012.

(5) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment des pertes et gains de change sur éléments financiers ainsi qu'en 2013 le versement d'un montant correspondant à une partie des dividendes reçus de Vivendi dans le cadre des financements mis en place.

NOTE 31 – IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

(en milliers d'euros)	2013	2012
Impôts courants	(169 733)	(143 498)
(Dotation) reprise provisions pour impôt	(4 550)	(8 409)
Variation nette des impôts différés	2 964	6 666
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit d'impôts, carry-back)	(2 603)	825
Retenues à la source	(20 730)	(15 767)
CVAE (Cotisation sur valeur ajoutée des entreprises)	(16 568)	(15 724)
TOTAL	(211 220)	(175 907)

RATIONALISATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 33,3%. 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 milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net consolidé	449 824	812 656
Résultat net des activités abandonnées	(5 011)	(8 289)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(39 746)	(63 060)
Charge (produit) d'impôt	211 220	175 907
Résultat avant impôt	616 287	917 214
Taux d'impôt théorique (en pourcentage)	33,33	33,33
PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT	(205 408)	(305 707)
Rapprochement		
Différences permanentes ⁽¹⁾	(30 940)	(33 181)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant ⁽²⁾	15 949	116 674
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	(25 958)	22 555
Incidences des différentiels de taux d'impôt ⁽³⁾	37 579	27 306
Autres ⁽⁴⁾	(2 442)	(3 554)
PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT	(211 220)	(175 907)

(1) En 2013 et en 2012, essentiellement retenues à la source et quote-part de frais et charges sur dividendes.

(2) Correspond essentiellement en 2012 à l'impact de la cession des chaînes de télévision Direct 8 et Direct Star.

(3) La variation de l'incidence des différentiels de taux d'impôt entre 2012 et 2013 provient de la progression des activités (notamment liée à l'intégration du Groupe Havas au 1^{er} septembre 2012, soit quatre mois d'activité en 2012) des sociétés pour lesquelles les taux d'imposition locaux sont inférieurs au taux d'imposition français.

(4) Dont essentiellement la contribution additionnelle au titre des montants distribués en 2013 et les impôts forfaitaires et redressements fiscaux en 2012.

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

Position au bilan

(en milliers d'euros)	2013	2012
Impôts différés – actif	160 620	118 392
Impôts différés – passif	207 821	189 615
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(47 201)	(71 223)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	2013	2012
Reports fiscaux déficitaires activés ⁽¹⁾	98 402	59 757
Provisions retraites et autres avantages au personnel	58 491	58 186
Réévaluation des immobilisations	(154 106)	(158 405)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(40 654)	(37 596)
Autres	(9 334)	6 835
ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS⁽²⁾	(47 201)	(71 223)

(1) Dont 92,8 millions d'euros au titre du Groupe Havas au 31 décembre 2013 (53,2 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le Groupe Havas a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction fiscale du Groupe. Chaque année les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Le cas échéant, des ajustements sont apportés en conséquence.

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.

(2) Dont - 43,9 millions d'euros relatifs au Groupe Havas au 31 décembre 2013 et - 46,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Évolution de la position nette en 2013

(en milliers d'euros)	Impôts différés nets
Au 31 décembre 2012	(71 223)
Impôts différés comptabilisés par résultat ⁽¹⁾	1 492
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ⁽²⁾	18 459
Variations de périmètre	1 082
Autres ⁽³⁾	2 989
AU 31 DÉCEMBRE 2013	(47 201)

(1) Dont - 1,5 million d'euros d'impôts différés comptabilisés par résultat au titre des activités abandonnées.

(2) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs à la juste valeur des instruments financiers (pour 16,3 millions d'euros) et relatifs aux pertes et gains actuariels des engagements envers le personnel (pour 2,1 millions d'euros).

(3) Principalement effet des variations de change et reclassement des actifs et passifs d'impôts différés relatifs aux activités abandonnées.

Impôts différés actifs non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en milliers d'euros)	2013	2012
Déficits reportables ⁽¹⁾	640 792	665 265
Autres	1 964	1 146
Total	642 756	666 411

(1) Dont au titre du Groupe Havas 342 millions d'euros de déficits reportables au 31 décembre 2013 (396,9 millions d'euros au 31 décembre 2012).

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 32 – EFFECTIFS MOYENS

VENTILATION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

	2013	2012
Transport et logistique	34 554	33 345
Logistique pétrolière	1 258	1 215
Communication	16 235	16 102
Stockage d'électricité et solutions	1 934	2 002
Autres activités	273	250
TOTAL	54 254	52 914

NOTE 33 – PARTIES LIÉES

RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en milliers d'euros)	2013	2012
Avantages à court terme	5 293	3 274
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Avantages à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Païement en actions	562	293
Nombre de stock-options et actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré ⁽¹⁾	16 274	11 774
Nombre d'options sur titres Havas et BSAAR ⁽²⁾	220 558	2 603 529

(1) Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par les Assemblées générales extraordinaires des 10 juin 2010 et 6 juin 2012. Les modalités de ces plans ont été définitivement arrêtées lors des Conseils d'administration des 31 août 2010, 21 mai 2012 et 10 octobre 2012 (voir note 19 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions). Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à cette attribution d'actions gratuites. À la date d'octroi, le 8 décembre 2010, la juste valeur des options accordées a été calculée par un expert indépendant, cette valeur représentait la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des droits.

La charge à comptabiliser sur la période s'élève à 562 milliers d'euros concernant les dirigeants sur l'exercice 2013.

(2) Les options sur actions, ainsi que les bons de souscription d'actions (BSAAR) dont bénéficient certains mandataires sociaux leur ont été attribués dans le cadre de leur fonction de mandataire social d'Havas SA.

Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi).

Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en milliers d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	15 610	28 212
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	2 377 790	1 884 895
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	46 909	25 856
Membres du Conseil d'administration	0	0
Achats et charges externes		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	(10 073)	(30 247)
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	(2 377 790)	(1 884 895)
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	(1 744)	(184)
Membres du Conseil d'administration	0	0
Autres produits et charges financiers		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	11 272	7 242
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	405 905	339 191
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	34 456	59 393
Membres du Conseil d'administration	0	0
Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	12 191	17 581
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	433 795	397 253
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	5 336	5 086
Membres du Conseil d'administration	0	0
Provisions pour créances douteuses	(14 581)	(14 781)
Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	2 977	6 544
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	428 819	386 588
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	3 450	3 951
Membres du Conseil d'administration	0	0
Comptes courants et conventions de trésorerie actif		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	288 510	49 952
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	3 309 593	3 940 197
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	7 320	9 584
Membres du Conseil d'administration	0	0
Comptes courants et conventions de trésorerie passif		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	27 985	37 211
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	3 309 850	3 939 691
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	216	478
Membres du Conseil d'administration	0	0

(1) Montants sociaux.

(2) Montant social à 100% avant application des taux d'intégration.

NOTE 34 – ENGAGEMENTS CONTRACTUELS HORS BILAN

ENGAGEMENTS DE LOCATION

Contrats de location en tant que preneur

Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾⁽²⁾	(721 306)	(37 562)	(163 550)	(520 194)
Paiements minimaux ⁽³⁾	(659 962)	(207 769)	(302 915)	(149 278)
Revenus des sous-locations	8 432	4 359	3 753	320
TOTAL	(1 372 836)	(240 972)	(462 712)	(669 152)

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾⁽²⁾	(784 053)	(38 118)	(162 203)	(583 732)
Paiements minimaux ⁽³⁾	(707 617)	(232 946)	(355 913)	(118 758)
Revenus des sous-locations	10 916	4 256	6 410	250
TOTAL	(1 480 754)	(266 808)	(511 706)	(702 240)

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Contrats de location en tant que bailleur

Échéancier de l'investissement brut total dans le contrat de location et de la valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	43 014	13 518	22 169	7 327
Loyers conditionnels de l'exercice	0	0	0	0
TOTAL	43 014	13 518	22 169	7 327

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	2 077	1 447	610	20
Loyers conditionnels de l'exercice	0	0	0	0
TOTAL	2 077	1 447	610	20

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane ⁽¹⁾	638 119	302 494	232 244	103 381
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽²⁾	287 200	128 711	46 047	112 442
Nantissements et hypothèques(*)	2 474	0	0	2 474
Engagements fermes d'investissements	34 164	11 127	11 347	11 690
Investissements futurs au titre des concessions	933 183	227 510	245 420	460 253

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des encours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 63 millions d'euros concernant le Groupe Havas, comprenant 24 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 13,4 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

(*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
Sur immobilisations incorporelles			
Sur immobilisations corporelles			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	2 474
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	0

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane ⁽¹⁾	658 635	207 749	227 622	223 264
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽²⁾	280 623	108 748	63 382	108 493
Nantissements et hypothèques(*)	2 753	0	0	2 753
Engagements fermes d'investissements	28 643	26 360	1 522	761
Investissements futurs au titre des concessions	945 843	170 568	419 870	355 405

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des encours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 42 millions d'euros concernant le Groupe Havas, comprenant 26 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 14,7 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

(*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
Sur immobilisations incorporelles			
Sur immobilisations corporelles			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	2 753
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	0

Au 31 décembre 2013, les principaux engagements pris par le Groupe au titre de ses intérêts dans des partenariats ou entreprises associées concernent des engagements au titre des concessions et sont les suivants :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾⁽²⁾	225 298	10 181	41 323	173 794
Investissements futurs au titre des concessions	272 216	25 675	149 599	96 942
Autres	1 708	0	1 708	0
TOTAL	499 222	35 856	192 630	270 736

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

Au 31 décembre 2012, les engagements au titre des concessions portés par les entités mises en équivalence du Groupe n'étaient pas significatifs.

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DU FINANCEMENT

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières ⁽¹⁾	241 618	149 994	20 870	70 754
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	834 694	18 500	816 194	0
Autres engagements donnés	40 384	3 643	11 660	25 081

(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 milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres SCCF Titres Secaf
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas ⁽¹⁾
Compagnie de Cornouaille	205 639	05/03/2015	Titres Vivendi ⁽²⁾
	241 887	15/01/2015	Titres Vivendi ⁽²⁾
	120 000	10/04/2016	Titres Vivendi ⁽³⁾

- (1) Nantissement des titres Havas.
Le Groupe a initié, en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.
Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.
- (2) Nantissement des titres Vivendi en 2013.
La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à un total de 28 millions de titres Vivendi au cours du premier semestre 2013 pour un montant reçu de 447,5 millions d'euros. Le remboursement se fera, au choix du Groupe, soit par le paiement de la valeur cash des titres à l'échéance des opérations au premier semestre 2015, soit par la livraison de ces titres.
Ces financements sont garantis par le nantissement de 28 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et des droits de vote associés.
- (3) Nantissement des titres Vivendi en 2012.
Le Groupe Bolloré a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés.

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	277 305	168 167	26 829	82 309
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	587 151	0	538 500	48 651
Autres engagements donnés	54 294	14 158	40 136	0

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 milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres SCCF Titres Secaf
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas ⁽¹⁾
Imperial Mediterranean Nord-Sumatra Investissements Société Industrielle et Financière de l'Artois	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré ⁽²⁾
Compagnie de Cornouaille	120 000	10/04/2016	Titres Vivendi ⁽³⁾

- (1) Nantissement des titres Havas.
Le Groupe a initié, en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.
Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.
- (2) Nantissement des titres Bolloré SA.
Le Groupe Financière de l'Odéa avait émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros. Cet emprunt qui ne figurait pas dans les comptes consolidés du Groupe Bolloré a été remboursé au premier semestre 2013. Il s'accompagnait du nantissement de 1,5 million d'actions de Bolloré SA détenues par des sociétés du Groupe, rémunéré à des conditions normales de marché. Le Groupe a conservé durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.
- (3) Nantissement des titres Vivendi.
Le Groupe Bolloré a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés. Un nombre complémentaire de 5 millions d'actions Vivendi était par ailleurs nanti au 31 décembre 2012 dans le cadre de la mise en place d'un nouveau financement réalisé en 2013.

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres ⁽¹⁾⁽²⁾	32 911	0	17 432	15 479
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

- (1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.
(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du Groupe Havas.

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres ⁽¹⁾⁽²⁾	28 607	0	21 012	7 595
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

- (1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.
(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du Groupe Havas.

ENGAGEMENTS REÇUS

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	55 893	18 866	36 201	826
Au titre du financement	2 991	2 981	10	0
Au titre des opérations sur titres	315	145	170	0

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	39 485	20 353	15 621	3 511
Au titre du financement	1 780	1 011	769	0
Au titre des opérations sur titres	315	170	145	0

NOTE 35 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Dont actifs et passifs financiers						Total 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		
Actifs financiers non courants	5 976 012	0	92	0	122 688	5 853 232	5 976 012	5 976 012
Autres actifs non courants	61 572	0	0	0	61 572	0	61 572	61 572
Actifs financiers courants	14 084	0	716	0	13 368	0	14 084	14 084
Clients et autres débiteurs	3 885 613	0	0	0	3 885 613	0	3 885 613	3 885 613
Autres actifs courants	64 518	64 518	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 578 659	0	1 320 726	0	257 933	0	1 578 659	1 578 659
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	11 580 458	64 518	1 321 534	0	4 341 174	5 853 232	11 515 940	11 515 940
Dettes financières à long terme	2 155 130	0	0	0	2 155 130	0	2 155 130	2 166 105
Autres passifs non courants	208 769	0	78 124	0	130 645	0	208 769	208 769
Dettes financières à court terme	1 218 925	0	660	0	1 218 265	0	1 218 925	1 225 144
Fournisseurs et autres créditeurs	4 317 278	0	0	0	4 317 278	0	4 317 278	4 317 278
Autres passifs courants	89 420	89 420	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	7 989 522	89 420	78 784	0	7 821 318	0	7 900 102	7 917 296

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Dont actifs et passifs financiers						Total 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		
Actifs financiers non courants	4 111 061	0	4 135	0	153 944	3 952 982	4 111 061	4 111 061
Autres actifs non courants	72	0	0	0	72	0	72	72
Actifs financiers courants	11 577	0	263	0	11 314	0	11 577	11 577
Clients et autres débiteurs	3 982 107	0	1 051	0	3 981 056	0	3 982 107	3 982 107
Autres actifs courants	54 090	54 090	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 103 343	0	1 089 410	0	13 933	0	1 103 343	1 103 343
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	9 262 250	54 090	1 094 859	0	4 160 319	3 952 982	9 208 160	9 208 160
Dettes financières à long terme	2 094 262	0	0	0	2 094 262	0	2 094 262	2 095 545
Autres passifs non courants	126 010	0	0	0	126 010	0	126 010	126 010
Dettes financières à court terme	962 122	0	6 496	0	955 626	0	962 122	964 591
Fournisseurs et autres créditeurs	4 347 769	0	0	0	4 347 769	0	4 347 769	4 347 769
Autres passifs courants	97 338	97 338	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	7 627 501	97 338	6 496	0	7 523 667	0	7 530 163	7 533 915

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013				Au 31/12/2012			
	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 ⁽¹⁾	5 853 232	3 407 073	2 366 324	0	3 952 982	2 412 212	1 484 711	0
Instruments financiers dérivés	808	0	808	0	5 449	0	5 449	0
Actifs financiers	5 854 040	3 407 073	2 367 132	0	3 958 431	2 412 212	1 490 160	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 320 726	1 320 726	0	0	1 089 410	1 089 410	0	0
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	0	0	0	0	0	0	0	0
Instruments financiers dérivés	78 784	0	78 784	0	6 496	0	6 496	0
Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	78 784	0	78 784	0	6 496	0	6 496	0

(1) Dont 79,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 56,1 millions d'euros au 31 décembre 2012 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1; les titres des holdings de contrôle évalués par transparence sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 9 - Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix);
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

NOTE 36 - INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Le Groupe distingue trois catégories de risques :

- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le chapitre 4 - 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 5853,2 millions d'euros au 31 décembre 2013, est exposé à la variation des cours de Bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 1 - B - Principes comptables et méthodes d'évaluation).

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

Au 31 décembre 2013, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 4 034 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2013, une variation de 1% des cours de Bourse entraînerait un impact de 49,9 millions d'euros après couverture sur les actifs disponibles à la vente et de 49,5 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 21,3 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et de Financière de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 9 - Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2013, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 366,3 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 2013, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 628 millions d'euros (dont Groupe Havas pour 513 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble de ces engagements à chaque date de clôture.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2013 inclut 186 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont Groupe Havas pour 50 millions) dans le cadre d'un programme de 800 millions d'euros au maximum (dont Groupe Havas pour 300 millions) et 184,6 millions d'euros de mobilisations de créances.

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

Année 2014	17 %
Année 2015	19 %
Année 2016	27 %
Année 2017	24 %
Année 2018	7 %
Au-delà de 2018	6 %

Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de 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 21 - Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2013, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 82 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1%, l'impact annuel sur les frais financiers serait de - 3 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

NOTE 37 - LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin

NOTE 38 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 39 - COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de la Financière de l'Odé et de Bolloré détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celles-ci (voir l'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-après.

La société Omnium Bolloré n'établit pas de comptes consolidés et seuls un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie ainsi qu'un tableau de variation des capitaux propres et un état du résultat global ont été établis.

BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012 ⁽¹⁾
ACTIF		
<i>Goodwill</i>	2 696 596	2 672 482
Immobilisations incorporelles	1 010 498	948 256
Immobilisations corporelles	1 608 614	1 510 619
Titres mis en équivalence	654 869	654 154
Autres actifs financiers	1 684 959	1 675 090
Impôts différés	160 890	118 819
Autres actifs	61 572	72
Actifs non courants	7 877 998	7 579 492
Stocks et en-cours	349 094	288 235
Clients et autres débiteurs	3 885 597	3 982 023
Impôts courants	336 061	232 691
Autres actifs financiers	14 084	11 587
Autres actifs	64 600	54 170
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 320 730	1 089 413
Actifs destinés à être cédés	44 710	216 786
Actifs courants	6 014 876	5 874 905
TOTAL ACTIF	13 892 874	13 454 397
PASSIF		
Capital	34 853	34 853
Primes liées au capital	6 790	6 790
Réserves consolidées	350 831	322 992
Capitaux propres, part du Groupe	392 474	364 635
Intérêts minoritaires	4 051 151	3 723 473
Capitaux propres	4 443 625	4 088 108
Dettes financières à long terme	2 255 183	2 599 853
Provisions pour avantages au personnel	206 143	197 705
Autres provisions	191 449	182 392
Impôts différés	207 853	189 613
Autres passifs	208 769	126 010
Passifs non courants	3 069 397	3 295 573
Dettes financières à court terme	1 382 650	1 125 916
Provisions	77 438	75 715
Fournisseurs et autres créditeurs	4 317 747	4 348 055
Impôts courants	504 500	423 692
Autres passifs	89 420	97 338
Passifs destinés à être cédés	8 097	0
Passifs courants	6 379 852	6 070 716
TOTAL PASSIF	13 892 874	13 454 397

(1) Retraité du changement de méthode IAS19 et de l'application anticipée des normes IFRS 10,11 et 12.

COMpte DE Résultat CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	2013	2012 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	10 848 061	10 107 773
Achats et charges externes	(7 693 389)	(7 877 994)
Frais de personnel	(2 262 198)	(1 527 429)
Amortissements et provisions	(352 455)	(337 919)
Autres charges opérationnelles	(139 379)	(164 010)
Autres produits opérationnels	181 852	188 809
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19 205	72 661
Résultat opérationnel	601 697	461 891
Coût net du financement	(105 466)	(92 405)
Autres charges financières	(237 003)	(131 497)
Autres produits financiers	364 237	736 854
Résultat financier	21 768	512 952
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	20 540	(1 248)
Impôts sur les résultats	(211 593)	(176 128)
Résultat net des activités poursuivies	432 412	797 467
Résultat net des activités abandonnées	5 011	8 289
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	437 423	805 756
Résultat net consolidé, part du Groupe	34 503	90 434
Intérêts minoritaires	402 920	715 322

(1) Retraité du changement de méthode IAS19, de l'application anticipée des normes IFRS 10,11 et 12 et de l'application de l'IFRS5.

ÉTAT DU Résultat GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net consolidé de l'exercice	437 423	805 756
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(40 652)	(10 373)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(1 544)	104 337
Autres variations du résultat global	(9 597)	52 149
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	(51 793)	146 113
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(1 527)	(24 061)
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	(1 527)	(24 061)
RÉSULTAT GLOBAL	384 103	927 808
Dont :		
- part du Groupe	28 032	107 812
- part des minoritaires	356 071	819 996
<i>Dont impôts :</i>		
- sur juste valeur des instruments financiers	16 323	(23 349)
- sur pertes et gains actuariels	1 623	6 993

VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2013	2012
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies	34 075	89 700
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	398 337	707 766
Résultat net consolidé des activités poursuivies	432 412	797 466
Charges et produits sans effet sur la trésorerie		
- élimination des amortissements et provisions	353 079	324 916
- élimination de la variation des impôts différés	(2 790)	(6 593)
- autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(23 430)	(1 495)
- élimination des plus ou moins-values de cession	(104 981)	(632 730)
Autres ajustements		
- coût net du financement	105 466	92 405
- produits des dividendes reçus	(72 297)	(50 078)
- charges d'impôts sur les sociétés	209 832	174 313
Dividendes reçus		
- dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	37 033	63 821
- dividendes reçus des sociétés non consolidées et des activités abandonnées	75 960	55 008
Impôts sur les sociétés décaissés	(201 670)	(160 116)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(118 409)	170 572
- dont stocks et en-cours	(66 802)	(3 242)
- dont dettes	139 704	203 708
- dont créances	(191 311)	(29 894)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies	690 205	827 489
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions		
- immobilisations corporelles	(381 602)	(424 648)
- immobilisations incorporelles	(69 138)	(59 652)
- immobilisations du domaine concédé	(83 081)	(85 107)
- titres et autres immobilisations financières	(79 461)	(543 565)
Encaissements liés à des cessions		
- immobilisations corporelles	11 838	22 485
- immobilisations incorporelles	553	130
- titres	266 549	705 663
- autres immobilisations financières	11 825	17 315
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(53 097)	350 423
Flux nets de trésorerie sur investissements des activités poursuivies	(375 614)	(16 956)
Flux de financement		
Décaissements		
- dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(46)	(47)
- dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(116 046)	(78 257)
- remboursements des dettes financières	(830 125)	(977 958)
- acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(65 415)	(455 962)
Encaissements		
- augmentation de capital	100 691	99 829
- subventions d'investissements	7 724	30 088
- augmentation des dettes financières	903 357	969 280
- cession d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	29 926	295 864
Intérêts nets décaissés	(97 467)	(99 842)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement des activités poursuivies	(67 401)	(217 005)
Incidence des variations de cours des devises	(29 469)	(14 815)
Incidence du reclassement des activités abandonnées	(5 579)	(9 892)
Autres	3 834	42
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	215 976	568 863
Trésorerie à l'ouverture	956 677	387 814
Trésorerie à la clôture	1 172 653	956 677

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Titres d'auto- contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres, part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2011	1 165 450	34 853	6 790	(2 296)	11 087	(1 897)	(908)	198 407	246 036	2 045 776	2 291 812
Transactions avec les actionnaires				(220)	1 034	(1 643)	(22)	11 638	10 787	857 701	868 488
Dividendes distribués								(47)	(47)	(67 209)	(67 256)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)				(220)				232	12	(12)	0
Variations de périmètre					1 034	(1 598)	(220)	9 166	8 382	923 069	931 451
Autres variations						(45)	198	2 287	2 440	1 853	4 293
Éléments du résultat global					21 387	(1 219)	(2 783)	90 427	107 812	819 996	927 808
Résultat de l'exercice								90 434	90 434	715 322	805 756
Autres éléments du résultat global											
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(1 135)			(1 135)	(9 238)	(10 373)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					14 313				14 313	90 024	104 337
- autres variations du résultat global					7 074	(84)			6 990	45 159	52 149
Variation des éléments non recyclables en résultat											
- pertes et gains actuariels							(2 783)	(7)	(2 790)	(21 271)	(24 061)
Capitaux propres au 31 décembre 2012	1 165 450	34 853	6 790	(2 516)	33 508	(4 759)	(3 713)	300 472	364 635	3 723 473	4 088 108
Transactions avec les actionnaires				(26)	64	(1 562)	163	1 168	(193)	(28 393)	(28 586)
Dividendes distribués								(46)	(46)	(119 120)	(119 166)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)				(26)				25	(1)	1	0
Variations de périmètre					64	(366)	(9)	378	67	92 084	92 151
Autres variations						(1 196)	172	811	(213)	(1 358)	(1 571)
Éléments du résultat global					2 414	(8 781)	(104)	34 503	28 032	356 071	384 103
Résultat de l'exercice								34 503	34 503	402 920	437 423
Autres éléments du résultat global											
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(4 492)			(4 492)	(36 160)	(40 652)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(658)				(658)	(886)	(1 544)
- autres variations du résultat global					3 072	(4 289)			(1 217)	(8 380)	(9 597)
Variation des éléments non recyclables en résultat											
- pertes et gains actuariels							(104)		(104)	(1 423)	(1 527)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013	1 165 450	34 853	6 790	(2 542)	35 986	(15 102)	(3 654)	336 143	392 474	4 051 151	4 443 625

NOTE 40 – HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total 2013	Total 2012	Constantin				AEG Finances				
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
			2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	
Audit											
Commissariat aux comptes											
- Bolloré SA	647	660	332	330	4	8	315	330	25	47	
- Filiales	8 138	4 765	7 377	4 403	90	89	761	362	61	51	
Autres missions légales et accessoires											
- Bolloré SA	276	23	254	17	3	0	22	6	2	1	
- Filiales	260	0	218	0	3	0	42	0	3	0	
Sous-total	9 139	5 448	7 999	4 750	100	96	1 140	698	92	99	
Autres prestations											
Juridique, fiscal, social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Autres	100	192	0	182	0	4	100	10	8	1	
Sous-total	252	192	152	182	0	4	100	10	8	1	
TOTAL HONORAIRES	9 391	5 640	8 151	4 932	100	100	1 240	708	100	100	

NOTE 41 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
I. Par intégration globale				
Abidjan Terminal	Abidjan	55,18	55,10	Côte d'Ivoire
African Investment Company	Luxembourg	93,48	93,23	Grand-Duché de Luxembourg
Agence Maritime Rochelaise Alliance	Rochefort	99,56	65,52	541 780 193
Alcafi	Rotterdam	99,56	99,42	Pays-Bas
Alraïne Shipping	Lagos	99,56	99,42	Nigeria
Amatransit NC (ex-Amatrans Nouméa)	Nouméa	99,56	99,21	Nouvelle-Calédonie
Ami Tanzanie	Dar es-Salaam	99,56	99,42	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	99,56	99,42	Suisse
Antrak Ghana Ltd (ex-RoRo Services (Ghana) Ltd)	Accra	99,56	99,42	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	99,56	99,42	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd (ex-Antrak Paccon Logistics Pty Aus)	Perth	99,56	99,42	Australie
Ateliers et Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,56	99,42	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations (Acor)	Montoir-de-Bretagne	52,25	52,16	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	94,44	92,65	États-Unis
Automatic Systems America Inc.	Montréal	94,44	92,65	Canada
Automatic Systems Belgium SA	Wavre	94,44	92,65	Belgique
Automatic Systems Equipment Ltd	Birmingham	94,44	92,65	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	94,44	92,65	Espagne
Automatic Systems France ⁽³⁾	Rungis	94,44	92,65	304 395 973
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co Ltd	Taicang	94,44	NC	République populaire de Chine
Barrière Contrôle d'Accès ⁽³⁾	Paris	94,44	92,65	420 248 031
Bénin Terminal	Cotonou	90,75	90,62	Bénin
Bernard Group	Hainault-Ilford	NC	99,39	Royaume-Uni
Blue Solutions (ex-Batscap)	Odet	70,89	79,53	421 090 051
Blue Solutions Canada (ex-Bathium Canada Inc.)	Boucherville-Québec	70,89	79,53	Canada
Blueboat	Odet	99,56	NC	428 825 888
Bluebus (ex-Gruau Microbus) ⁽¹⁾	Saint-Berthevin	99,56	99,42	501 161 798
Bluecar® (ex-Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré) ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	502 466 931
Bluecar® Italy	Milan	99,56	NC	Italie
Bluecarsharing (ex-IER Systems) ⁽¹⁾	Vaucresson	99,56	98,42	528 872 625
Bluecub ⁽¹⁾	Vaucresson	99,56	NC	538 446 543
BlueElec	Vaucresson	99,56	NC	519 136 816
Bluely ⁽¹⁾	Vaucresson	94,58	NC	538 446 451
Bluepointlondon Ltd	Londres	94,44	NC	Royaume-Uni
Bluestorage ⁽¹⁾	Odet	99,56	NC	443 918 818
Bluetram	Puteaux	99,56	NC	519 139 273
Bolloré (ex-Bolloré Investissements) ⁽¹⁾	Odet	99,56	99,42	055 804 124
Bolloré Africa Logistics ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	519 127 559
Bolloré Africa Logistics Angola Lda	Luanda	99,56	99,42	Angola

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Bolloré Africa Logistics Bénin	Cotonou	92,69	92,56	Bénin
Bolloré Africa Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,23	88,10	Burkina Faso
Bolloré Africa Logistics Burundi SA	Bujumbura	98,52	98,37	Burundi
Bolloré Africa Logistics Cameroun	Douala	94,00	93,86	Cameroun
Bolloré Africa Logistics Centrafrique	Bangui	99,56	99,41	République centrafricaine
Bolloré Africa Logistics China	Beijing	99,56	NC	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics Congo	Pointe-Noire	99,56	99,41	Congo
Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	84,36	84,23	Côte d'Ivoire
Bolloré Africa Logistics Djibouti Ltd	Djibouti	69,69	69,59	Djibouti
Bolloré Africa Logistics Gabon	Libreville	96,21	96,07	Gabon
Bolloré Africa Logistics Gambia Ltd	Banjul	99,54	99,42	Gambie
Bolloré Africa Logistics Ghana Ltd	Téma	99,56	99,42	Ghana
Bolloré Africa Logistics Guinée	Conakry	96,11	95,97	Guinée
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	59,74	NC	Inde
Bolloré Africa Logistics Kenya Ltd	Nairobi	99,56	99,42	Kenya
Bolloré Africa Logistics Madagascar	Toamasina	99,56	99,42	Madagascar
Bolloré Africa Logistics Malawi Ltd (ex-SDV Malawi)	Blantyre	99,56	99,42	Malawi
Bolloré Africa Logistics Mali	Bamako	98,98	98,81	Mali
Bolloré Africa Logistics Mozambique	Beira	99,06	98,92	Mozambique
Bolloré Africa Logistics Namibia	Windhoek	99,52	99,38	Namibie
Bolloré Africa Logistics Niger	Niamey	95,76	95,62	Niger
Bolloré Africa Logistics Nigeria	Lagos	99,56	99,42	Nigeria
Bolloré Africa Logistics RDC	Kinshasa	99,56	99,38	République démocratique du Congo
Bolloré Africa Logistics Rwanda Ltd	Kigali	99,52	99,38	Rwanda
Bolloré Africa Logistics Sénégal	Dakar	83,86	83,74	Sénégal
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,51	99,37	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	99,56	99,41	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics South Sudan Ltd	Juba	89,60	89,48	Sud Soudan
Bolloré Africa Logistics Spain ⁽¹⁾	Valence	99,56	99,42	Espagne
Bolloré Africa Logistics (Sudan) Co. Ltd (ex-SDV Transintra Soudan)	Khartoum	49,78	49,71	Soudan
Bolloré Africa Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	99,56	99,42	Tanzanie
Bolloré Africa Logistics Tchad	N'Djamena	84,76	84,63	Tchad
Bolloré Africa Logistics Togo	Lomé	99,56	99,40	Togo
Bolloré Africa Logistics Uganda Ltd	Kampala	99,56	99,42	Ouganda
Bolloré Africa Logistics Zambia	Lusaka	99,56	99,42	Zambie
Bolloré Énergie (ex-SCE) ⁽¹⁾	Odet	99,55	99,41	601 251 614
Bolloré Inc. (ex-Bolmet Inc.)	Dayville	99,56	99,42	États-Unis
Bolloré Logistics (ex-SDV DAT Gie)	Puteaux	99,56	99,39	389 877 523
Bolloré Média Digital ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	485 374 128
Bolloré Média Régie ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	538 601 105
Bolloré Telecom	Puteaux	89,08	88,96	487 529 232
BP-SDV Pte Ltd	Singapour	99,56	99,39	Singapour

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	95,15	95,02	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	99,56	99,42	Allemagne
Camrail	Douala	76,32	76,21	Cameroun
Caraïbes Transport Logistique (CTL)	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,56	NC	389 202 144
Carena	Abidjan	49,78	49,71	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages ⁽¹⁾	Tourlaville	99,56	99,39	408 306 975
CICA	Neuchâtel	99,56	99,42	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	99,56	99,42	Pays-Bas
Cogema Dunkerque ⁽¹⁾	Dunkerque	99,56	99,37	076 650 019
Compagnie de Cornouaille ⁽¹⁾	Odet	99,56	99,42	443 827 134
Compagnie de la Pointe d'Arradon ⁽¹⁾	Odet	94,70	94,57	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	97,34	95,79	487 529 828
Compagnie de Plomeur ⁽¹⁾	Puteaux	98,56	NC	538 419 805
Compagnie des Glénans ⁽¹⁾	Odet	99,56	99,42	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	88,62	86,63	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	97,22	94,76	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,39	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel ⁽¹⁾	Odet	99,55	99,41	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois ⁽¹⁾	Sète	99,56	99,39	642 680 060
Conakry Terminal (ex-Saga Guinée)	Conakry	99,56	99,42	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	55,08	55,00	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	44,80	44,74	512 285 404
Cormoran Participations SA	Luxembourg	NC	93,69	Grand-Duché de Luxembourg
Cross Marine Services Ltd	Lagos	99,56	99,42	Nigeria
CSA ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	308 293 430
CSA TMO Holding ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	410 163 554
CSI ⁽¹⁾	Nice	99,55	99,40	410 769 996
CSTO ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	320 495 732
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	76,96	76,85	Gabon
Deutsche Calpam GmbH Hamburg (ex-Calpam Min. Handel Ver.)	Hambourg	99,56	99,42	Allemagne
Dewulf Cailleret ⁽¹⁾	Dunkerque	99,56	99,39	380 355 875
Direct Toulouse (ex-Compagnie de Moustierlin)	Puteaux	96,62	65,62	492 950 860
DME Almy	Avion	99,02	99,41	581 920 261
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche ⁽¹⁾	La Croix-Valmer	98,56	98,41	437 554 348
Douala International Terminal	Douala	39,82	39,77	Cameroun
EACS Mombasa	Nairobi	99,55	99,40	Kenya
Esprit Info ⁽¹⁾	Colombes	99,56	99,42	333 134 799
Établissements Caron	Calais	99,02	99,41	315 255 778
Établissements Labis	Hazebrouck	99,02	99,41	323 417 196
EXAF ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,14	602 031 379
Filminger	Tremblay-en-France	NC	99,24	403 851 033
Financière 84 (ex-Lurit) ⁽¹⁾	Puteaux	99,51	99,20	315 029 884
Financière de Concarneau ⁽¹⁾	Odet	99,56	99,42	447 535 204

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Financière de Névez ⁽¹⁾	Puteaux	98,57	98,42	528 872 708
Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements)	Puteaux	97,34	95,79	442 134 177
Financière du Champ de Mars (ex-Socfin)	Luxembourg	99,56	99,42	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet ⁽¹⁾	Puteaux	94,70	94,57	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	92,66	90,68	562 050 724
Financière Penfret ⁽¹⁾	Odet	99,56	99,42	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	99,56	NC	791 469 935
Forestière Équatoriale	Abidjan	95,44	93,67	Côte d'Ivoire
Freetown Terminal	Freetown	94,58	94,45	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	99,56	99,42	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	50,78	50,69	320 565 435
GETCO	Milan	79,65	79,51	Italie
Getforward SL	Valence	60,50	60,40	Espagne
Globolding	Puteaux	99,56	NC	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagement (GTD) ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,56	99,27	327 869 061
Holding Intermodal Services (HIS) ⁽¹⁾	Puteaux	99,52	99,27	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	99,56	99,42	Pays-Bas
IER GmbH	Uetze	94,44	92,65	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	94,44	92,65	Espagne
IER Inc.	Carrollton	94,44	92,65	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	94,44	92,65	Singapour
IER SA ⁽³⁾	Suresnes	94,44	92,65	622 050 318
Immobilière du Mount Vernon ⁽¹⁾	Vaucresson	99,56	99,42	302 048 608
Imperial Mediterranean ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	414 818 906
International Human Ressources Management Ltd	Londres	99,56	NC	Royaume-Uni
Intervalles ⁽¹⁾	Paris	99,56	99,42	440 240 885
Iris Immobilier ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	414 704 163
ITD	Puteaux	99,56	99,28	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	99,56	99,42	Pays-Bas
Kerné Finance ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	414 753 723
La Charbonnière	Maisons-Alfort	52,46	52,38	572 199 636
Lequette Énergies	Puteaux	99,02	99,41	442 822 730
Les Charbons Maulois ⁽¹⁾	Maule	99,43	99,29	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN)	Caen	99,55	99,41	603 820 622
Libreville Business Square (ex-Gabon Mining Logistics)	Libreville	67,35	67,25	Gabon
Locamat ⁽¹⁾	Tremblay-en-France	99,56	99,32	339 390 197
Logistics Support Services Ltd (ex-Starlogic Ltd)	Hong Kong	99,56	99,39	République populaire de Chine
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	98,06	95,30	Togo
Manches Hydrocarbures	Tourlaville	99,55	99,41	341 900 819
Matin Plus ⁽¹⁾	Puteaux	98,80	98,66	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	99,51	99,42	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	84,63	84,28	Comores
My IP	Paris	54,92	54,84	452 313 299

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Nord Sud CTI (ex-Transit Gauthier) ⁽¹⁾	Rouen	99,56	99,37	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements (ex-Plantation Nord Sumatra)	Luxembourg	99,56	99,42	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention ⁽¹⁾	Grand-Couronne	99,56	99,39	382 467 645
Pargefi	Valence	97,58	93,69	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg	Luxembourg	97,58	93,69	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	97,57	93,68	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	97,57	93,68	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	99,56	99,42	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	99,56	99,41	Mozambique
Petroplus Marketing France	Paris-la Défense	99,55	NC	501 525 851
Plantations des Terres Rouges	Luxembourg	97,58	93,69	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil ⁽¹⁾	Paris	99,56	99,42	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,29	69,17	Mali
Progosa Investment	Séville	97,57	93,68	Espagne
PT Optima Sci	Puteaux	98,57	NC	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	99,56	99,39	Indonésie
PT SDV Logistics Indonesia	Jakarta	99,56	99,39	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	97,58	93,69	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	74,65	74,54	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	97,58	93,71	États-Unis
Réunitrans ⁽¹⁾	La Possession/La Réunion	99,56	94,22	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	95,01	92,59	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	96,28	94,05	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	97,58	93,71	Grand-Duché de Luxembourg
S+M Tank AG	Oberbipp	99,56	NC	Suisse
SAFA Cameroun	Dizangué	66,91	65,39	Cameroun
SAFA France	Puteaux	96,80	94,72	409 140 530
Saga Belgium (ex-Saga Air Belgium)	Lillois-Witterzée	99,56	99,24	Belgique
Saga Bénin (ex-SBEM)	Cotonou	NC	70,58	Bénin
Saga Commission de Transport et Transit (SCTT) ⁽¹⁾	Colombes	99,51	99,19	775 668 825
Saga Congo	Pointe-Noire	99,56	99,42	Congo
Saga France (ex-Sagatrans) ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,24	712 025 691
Saga Gabon	Port-Gentil	98,96	98,81	Gabon
Saga Guadeloupe ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,56	99,20	508 605 292
Saga Investissement ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	381 960 475
Saga Japan KK	Tokyo	99,56	99,24	Japon
Saga Maritime de Transit Littee (SMTL) ⁽¹⁾	Fort-de-France/Martinique	99,56	99,24	303 159 370
Saga Réunion ⁽¹⁾	La Possession/La Réunion	99,55	99,22	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,64	80,49	Togo
SAMA ⁽¹⁾	Colombes	99,56	99,42	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	99,56	99,42	Suisse

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Satram Huiles SA	Bâle	99,56	99,42	Suisse
Scanship Ghana	Téna	99,56	99,42	Ghana
SCCF	Douala	98,60	98,46	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,56	99,42	414 393 454
SDV/SAEL Ltd	Randburg	99,56	99,41	Afrique du Sud
SDV Argentine	Buenos Aires	99,56	94,42	Argentine
SDV Asia Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,56	99,39	Singapour
SDV Australia	Botany	99,56	99,39	Australie
SDV Bangladesh	Dhaka	50,78	50,69	Bangladesh
SDV Belgium	Anvers	99,56	99,39	Belgique
SDV Brasil Ltda (ex-Scacbras)	São Paulo	99,56	99,39	Brésil
SDV Cambodge	Phnom Penh	99,56	99,39	Cambodge
SDV Caraïbes ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,56	94,48	348 092 297
SDV Chili	Santiago	99,56	99,39	Chili
SDV China Ltd (ex-GEIS Cargo JM China Ltd)	Hong Kong	99,56	99,39	République populaire de Chine
SDV GEIS GmbH (ex-GEIS SDV Deutschland)	Francfort	99,56	49,80	Allemagne
SDV Guinea SA	Malabo	54,76	54,67	Guinée équatoriale
SDV Guyane	Remiré Montjoly/Guyane	84,63	84,48	403 318 249
SDV Hong Kong	Hong Kong	99,56	99,39	Hong Kong
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	59,74	59,64	Malaisie
SDV International Logistics Ltd (ex-SDV Air Link India Ltd)	Calcutta	99,55	99,37	Inde
SDV Italia	Milan	99,56	99,39	Italie
SDV Japon KK	Tokyo	99,56	99,39	Japon
SDV Korea	Séoul	99,56	99,39	Corée du Sud
SDV La Réunion ⁽¹⁾	Le Possession/La Réunion	99,56	99,39	310 879 937
SDV Laos	Vientiane	99,56	99,39	Laos
SDV Logistics Shanghai Ltd	Shanghai	99,56	99,39	République populaire de Chine
SDV Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	59,74	59,64	Thaïlande
SDV Logistics Brunei SDN BHD	Bandar Seri Begawan	59,74	NC	Brunei Darussalam
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	99,56	99,39	Oriental Timor
SDV Logistics Guinée	Conakry	59,71	59,63	Guinée
SDV Logistics Singapore (ex-SDV South East Asia Pte Ltd)	Singapour	99,56	99,39	Singapour
SDV Logistique Internationale (ex-Scac) ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,39	552 088 536
SDV Logistiques Canada (ex-Scac Canada)	Saint-Laurent / Québec	98,30	98,16	Canada
SDV Ltd (ex-SDV Bernard Ltd)	Hainault-Ilford	99,56	99,39	Royaume-Uni
SDV Luxembourg	Luxembourg	99,56	99,39	Grand-Duché de Luxembourg
SDV Malaysia	Kuala Lumpur	59,74	59,64	Malaisie
SDV Maroc (ex-Scac Maroc)	Casablanca	99,56	99,39	Maroc
SDV Martinique ⁽¹⁾	Fort-de-France/Martinique	99,56	99,39	421 360 785
SDV Mexique	Mexico	99,56	99,39	Mexique
SDV Mining Antrak Africa (ex-SDV Mining Energy) ⁽¹⁾	Puteaux	99,52	99,38	414 703 892
SDV Nederland Bv (ex-Scac Nederland BV)	Hoogvliet	99,56	99,39	Pays-Bas

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
SDV Nouvelle-Zélande	Makati City	99,56	99,39	Nouvelle-Zélande
SDV Pakistan (PVT) Ltd	Karachi	50,78	50,69	Pakistan
SDV Philippines	Paranaque	69,69	69,57	Philippines
SDV Polynésie (ex-Amatrans Papeete)	Papeete	99,49	99,31	Polynésie française
SDV Portugal	Lisbonne	99,46	99,29	Portugal
SDV PRC Int. Freight Forwarding Ltd	Shanghai	99,56	99,39	République populaire de Chine
SDV Project GmbH (ex-SDV Project Deutschland)	Hambourg	99,56	49,80	Allemagne
SDV Suisse	Meyrin	50,78	NC	Suisse
SDV Taiwan	Taipei	99,56	99,39	Taiwan
SDV Transami Nv (ex-Transintra NV)	Anvers	99,56	99,42	Belgique
SDV Tunisie	Radès	99,46	49,70	Tunisie
SDV UK	Liverpool	99,56	99,39	Royaume-Uni
SDV USA Inc.	New York	99,56	99,38	États-Unis
SDV Vietnam Ltd	Hô Chi Minh-Ville	99,56	99,39	Vietnam
Secaf	Puteaux	98,88	98,73	075 650 820
Sénégal Tours	Dakar	70,81	70,70	Sénégal
SES ⁽¹⁾	Paris	99,56	99,42	315 013 557
SETO	Ouagadougou	47,53	47,46	Burkina Faso
Sierra Leone Shipping Agencies Ltd (SLSA)	Freetown	99,48	99,34	Sierra Leone
Sitarail	Abidjan	51,48	50,68	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	49,93	49,86	Cameroun
SNAT	Libreville	79,65	79,53	Gabon
Socarfi	Puteaux	92,12	90,87	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,25	68,15	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	96,71	95,68	562 111 773
Société Anonyme de Manutention et de Participations (SAMP) ⁽²⁾	Le Port/La Réunion	92,86	92,72	310 863 329
Société Autolib' ⁽¹⁾	Vaucresson	99,56	99,42	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	99,18	98,88	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	97,03	94,67	582 142 857
Société d'Acconage et de Manutention de la Réunion (SAMR) ⁽²⁾	Le Port/La Réunion	92,86	92,72	350 869 004
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou (SMTC)	Cotonou	64,71	64,62	Bénin
Société de Participations Africaines ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	NC	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	59,74	59,65	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	93,10	91,66	612 039 045
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC)	Douala	71,82	71,71	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan (SEPBA)	Abidjan	70,29	70,18	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	NC	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement (SDMT) ⁽¹⁾	Loon Plage	97,66	97,44	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe (SF2A)	Puteaux	74,65	74,54	500 760 178

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Société Financière Panafricaine ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	NC	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	94,05	91,46	596 480 111
Société Française Donges Metz (SFDM) ⁽¹⁾	Avon	94,59	94,46	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit (SGMT) ⁽¹⁾	La Rochelle	99,56	99,39	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	91,92	90,73	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	84,61	84,48	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime ⁽¹⁾	Tourlaville	99,56	99,39	552 650 228
Société Tchadienne d'Affrètement et de Transit (STAT)	N'Djamena	54,75	54,67	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon (ex-SAGEPS)	Libreville	53,87	52,15	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,37	84,25	Togo
Socopao ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	343 390 431
Socopao Bénin (ex-Société Béninoise de Consignation)	Cotonou	84,40	84,28	Bénin
Socopao Cameroun	Douala	92,53	92,39	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,36	84,24	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	98,00	97,83	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	98,76	98,62	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal (ex-Socofroid)	Dakar	83,99	83,87	Sénégal
Sochipard (ex-Société du 30)	Puteaux	97,06	94,38	552 111 270
Sofib	Abidjan	76,84	75,64	Côte d'Ivoire
Sofimap ⁽¹⁾	Puteaux	99,35	99,11	424 097 939
Sofiprom ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	68,70	68,58	332 185 859
Sogera ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	99,56	99,39	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	49,78	49,71	075 450 569
Sorebol	Luxembourg	99,56	99,42	Grand-Duché de Luxembourg
Sorétrans ⁽¹⁾	La Possession/La Réunion	99,56	94,22	345 261 655
Tamaris Finance ⁽¹⁾	Puteaux	99,51	99,37	417 978 632
Technifin	Fribourg	99,56	99,42	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ghana	Tema	99,56	99,42	Ghana
Terminal Conteneurs Kinshasa	Kinshasa	50,78	NC	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	99,56	99,42	Madagascar
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	49,76	47,78	492 950 845
TGI ⁽¹⁾	Dunkerque	98,56	97,42	322 827 924
The Web Family	Paris	NC	50,70	491 667 481
TICH ⁽¹⁾	Puteaux	95,58	95,44	498 916 089
Tin Can Island Container Ltd	Lagos	50,38	50,31	Nigeria
Togo Terminal	Lomé	88,29	85,34	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	74,65	74,54	Zambie
Trans Meridian Maritime Services	Tema	NC	99,42	Ghana
Transcap Nigeria	Lagos	99,56	99,42	Nigeria
Transisud	Marseille	64,67	64,53	327 411 583

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
TSL South East Asia Hub Pte Ltd (ex-GEIS Cargo JM Singapour Ltd)	Singapour	99,56	99,39	Singapour
Umarco Liberia	Monrovia	60,22	60,13	Liberia
Unicaf ⁽¹⁾	Puteaux	99,56	99,42	403 227 820
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	74,65	74,54	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	54,92	54,84	441 757 614
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	74,65	74,54	Zambie
Groupe Havas ⁽⁴⁾	Puteaux	35,44	35,62	335 480 265
II. Par mise en équivalence				
Partenariats				
ABG Container Handling Ltd	Mumbai	48,78	NC	Inde
Bluesun	Puteaux	49,78	NC	538 446 493
Canarship	Valence	49,78	49,71	Espagne
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	48,78	NC	Inde
Grimaldi Maroc	Casablanca	44,79	44,72	Maroc
Hanjin Logistics Spain SA	Valence	47,79	47,72	Espagne
Hanjin Spain SA	Valence	48,78	48,71	Espagne
Manumat	Le Port/La Réunion	30,96	30,91	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	49,78	49,70	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	34,84	34,79	Ghana
NAL Maroc	Casablanca	47,77	47,70	Maroc
Pacoci	Abidjan	42,19	42,13	Côte d'Ivoire
Porto Seco Mulemba	Luanda	39,82	39,77	Angola
SDV Horoz	Istanbul	49,68	49,60	Turquie
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	44,80	44,74	Tchad
Sogeco	Nouakchott	49,78	49,64	Mauritanie
Terminal du Grand Ouest (TGO)	Montoir-de-Bretagne	49,78	49,70	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan (TERRA)	Abidjan	21,09	21,06	Côte d'Ivoire
Sociétés sous influence notable				
Bereby Finance	Abidjan	21,19	20,74	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	24,36	23,85	République démocratique du Congo
CMA CGM Kenya Ltd	Mombasa	34,85	NC	Kenya
CMA CGM Mozambique	Maputo	34,85	NC	Mozambique
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	43,80	NC	Côte d'Ivoire
Delmas Angola	Luanda	40,82	NC	Angola
Delmas Sierra Leone	Freetown	48,78	NC	Sierra Leone
Delmas Shipping Ghana, CMA, CGM Group	Tema	35,98	NC	Ghana
Euro Média Group (ex-Euro Média Télévision)	Bry-sur-Marne	18,34	18,31	326 752 797
Fred et Farid	Paris	29,61	29,57	492 722 822
GPSPC Tours	Saint-Pierre-des-Corps	19,91	NC	950 040 535
Liberian Agriculture Company	Monrovia	24,34	23,82	Liberia
Mediobanca	Milan	5,80	5,79	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	16,09	15,75	Nigeria
Palmcam	Douala	24,34	23,82	Cameroun

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	43,11	42,53	Royaume-Uni
Raffinerie du Midi	Paris	33,18	NC	542 084 538
Salala Rubber Corporation	Monrovia	24,34	23,82	Liberia
Socapalm	Tillo	15,92	15,58	Cameroun
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Gabon (SEPBG)	Libreville	43,73	43,67	Gabon
Socfin (ex-Socfinal)	Luxembourg	38,27	37,87	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Company	Freetown	20,69	20,25	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	37,20	36,70	Cambodge
Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)	Luxembourg	24,34	23,82	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	43,11	42,53	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	33,72	33,18	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	33,72	33,18	Suisse
Socfindo	Médan	38,80	38,28	Indonésie
Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)	San Pedro	15,50	15,17	Côte d'Ivoire
Sogescol FR	Fribourg	33,72	33,18	Suisse
Someport Walon	Levallois-Perret	37,33	37,28	054 805 494
SP Ferme Suisse	Edéa	15,92	15,58	Cameroun
Tiba Internacional	Valence	39,82	39,76	Espagne

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans SAMP.

(3) Société intégrée fiscalement dans IER.

(4) Le Groupe Havas était consolidé en mise en équivalence jusqu'au 31 août 2012 et il est consolidé en intégration globale depuis le 1^{er} septembre 2012.

NC Non consolidée.

LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES DU GROUPE HAVAS

Se reporter au rapport annuel du Groupe Havas.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Bolloré, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 - Comparabilité des comptes de l'annexe, qui expose notamment les modalités et l'incidence de l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », ainsi que la modification de la présentation du compte de résultat consécutive à l'application de ces normes.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 3 de l'annexe expose les modalités et l'incidence de l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », ainsi que la modification de la présentation du compte de résultat consécutive à l'application de ces normes. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié la correcte application de ces normes ainsi que le bien-fondé de la modification apportée à la présentation du compte de résultat.

Par ailleurs, comme il est indiqué dans le paragraphe 1 « Recours à des estimations » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe, la Direction de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les comptes consolidés. Ce paragraphe précise en outre

que les montants qui figureront dans les futurs comptes consolidés de votre société pourraient être différents en cas de révision de ces estimations et hypothèses. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2013, nous avons considéré que les *goodwill*, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des *goodwill* nets de 2754 millions d'euros, tels que décrits dans la note 4 - *Goodwill* de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite aux paragraphes 8 « *Goodwill* » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.
- Votre société présente à l'actif de son bilan des titres mis en équivalence nets de 655 millions d'euros, tels que décrits dans la note 8 - Titres mis en équivalence de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite aux paragraphes 12 « Sociétés mises en équivalence » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.
- Votre société présente dans ses actifs non courants, au poste « Autres actifs financiers », des actifs disponibles à la vente pour un montant net de 5853 millions d'euros, tels que décrits dans la note 9 - Autres actifs financiers de l'annexe. Votre société valorise ces actifs à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 13-1 « Actifs disponibles à la vente » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons vérifié le caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations mentionnées ci-dessus et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre 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 2013

Bilan	206
Compte de résultat	208
Variation de la trésorerie	209
Filiales et participations au 31 décembre 2013	210
Annexe aux comptes annuels	214
Notes sur le bilan - notes 1 à 9	216
Notes sur le compte de résultat - notes 10 à 18	220
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	222
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	223

BILAN

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013			31/12/2012
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
Immobilisations incorporelles	1				
Concessions, brevets, droits similaires		9 971	9 378	593	623
Fonds commercial		649 264	8 627	640 637	640 637
Autres immobilisations incorporelles		1 697	1 697	0	126
Immobilisations corporelles	1				
Terrains		7 865	942	6 923	6 759
Constructions		52 328	35 339	16 989	14 716
Installations techniques, matériel, outillage		86 314	74 322	11 993	12 786
Autres immobilisations corporelles		40 934	27 756	13 178	21 743
Immobilisations en cours		5 830		5 830	952
Avances et acomptes		1 300		1 300	880
Immobilisations financières	3				
Participations		2 394 011	610 729	1 783 281	1 755 407
Créances rattachées à des participations		303 479	95 750	207 730	140 620
Autres titres immobilisés		5 400	16	5 384	6 428
Prêts		66 782	1 665	65 117	68 370
Autres immobilisations financières		309	81	228	220
Total		3 625 482	866 301	2 759 181	2 670 267
Stocks et en-cours					
Matières premières, approvisionnements		6 331	332	6 000	4 656
Produits intermédiaires et finis		3 485	223	3 262	3 479
Marchandises		48	14	35	36
Avances, acomptes versés sur commandes		188		188	24 574
Créances	4				
Créances clients et comptes rattachés		28 191	11 859	16 332	15 424
Autres créances		1 585 319	117 894	1 467 425	1 737 055
Divers					
Valeurs mobilières de placement	5	88 256	1 381	86 875	31 179
Disponibilités		45 919		45 919	3 317
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		928		928	908
Total		1 758 665	131 703	1 626 962	1 820 628
Frais d'émission d'emprunts à étaler		9 130		9 130	12 083
Primes de remboursement des obligations		253		253	437
Écarts de conversion actif		3 413		3 413	1 131
TOTAL ACTIF		5 396 943	998 004	4 398 939	4 504 546

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net	
		31/12/2013	31/12/2012
Capitaux propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 437 471 456 euros)		437 471	429 926
Primes d'émission, de fusion, d'apport		508 129	376 038
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		42 993	40 151
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		713 673	598 929
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		88 952	198 555
Acompte sur dividende		(54 347)	(51 411)
Provisions réglementées		16 304	23 351
Total	6	1 755 340	1 617 704
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		30 854	24 711
Provisions pour charges		3 282	2 938
Total	7	34 136	27 649
Dettes			
	4		
Autres emprunts obligataires		568 936	612 988
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		964 357	978 871
Emprunts et dettes financières divers		7 256	7 823
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		143	184
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 658	20 463
Dettes fiscales et sociales		20 125	22 546
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		1 562	18 154
Autres dettes		1 030 566	1 197 641
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		33	34
Total		2 607 637	2 858 704
Écarts de conversion passif		1 826	489
TOTAL PASSIF		4 398 939	4 504 546

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
Ventes de marchandises		10 189	14 038
Production vendue de :			
- biens		77 687	72 334
- services		51 642	48 692
Chiffre d'affaires net	10	139 518	135 064
Production stockée		(279)	(40)
Production immobilisée		273	322
Subventions d'exploitation		21	(11)
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		8 271	14 950
Autres produits		30 172	26 788
Total des produits d'exploitation		177 976	177 073
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		10 549	14 295
Variation de stock (marchandises)		(12)	(36)
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		41 388	37 109
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		(1 423)	993
Autres achats et charges externes		54 217	57 101
Impôts, taxes et versements assimilés		5 053	4 883
Salaires et traitements		37 991	35 815
Charges sociales		17 254	16 744
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		8 903	9 240
Sur actif circulant : dotations aux provisions		101	114
Pour risques et charges : dotations aux provisions		148	366
Autres charges		683	684
Total des charges d'exploitation		174 852	177 308
Résultat d'exploitation		3 124	(235)
Opérations faites en commun			
Produits financiers			
Produits financiers de participations		190 395	202 243
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		5 068	4 168
Autres intérêts et produits assimilés		26 113	28 307
Reprises sur provisions et transferts de charges		199 292	134 727
Différences positives de change		9 630	9 447
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement		263	389
Total des produits financiers		430 760	379 281
Dotations financières aux amortissements et provisions		309 516	220 412
Intérêts et charges assimilées		60 823	73 198
Différences négatives de change		6 583	8 162
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Total des charges financières		376 923	301 772
Résultat financier	11	53 837	77 509
Résultat courant avant impôts		56 962	77 274
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		673	2 042
Produits exceptionnels sur opérations en capital		249 470	662 328
Reprises sur provisions et transferts de charges		8 370	10 082
Total des produits exceptionnels		258 513	674 452
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		41 966	75 323
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		205 132	516 616
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		11 941	5 692
Total des charges exceptionnelles		259 040	597 631
Résultat exceptionnel	12	(526)	76 821
Participation et intéressement		979	907
Impôts sur les bénéfices		(33 496)	(45 367)
Total des produits		867 249	1 230 806
Total des charges		778 297	1 032 251
Bénéfice		88 952	198 555

VARIATION DE LA TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2013	2012
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	88 952	198 555
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
- amortissements et provisions	296 057	(4 724)
- résultat sur cessions d'actifs	(43 931)	(212 729)
- résultat sur fusions		67 018
Marge brute d'autofinancement	341 078	48 120
Variation du besoin en fonds de roulement	29 662	(12 880)
- dont stocks et en cours	(1 126)	1 063
- dont dettes et créances	30 658	(13 943)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	370 740	35 240
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions		
- immobilisations corporelles et incorporelles	11 037	(25 625)
- titres	(472 360)	(47 692)
- autres immobilisations financières	(69 634)	(207 242)
- charges à répartir	0	0
Cessions		
- immobilisations corporelles et incorporelles	132	7 013
- titres	249 336	719 804
- autres immobilisations financières	5 713	110 648
Incidence fusions et transmissions universelles de patrimoine	0	(415 838)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(275 776)	141 068
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
- dividendes versés	(5 298)	(84 037)
- augmentation de capital en numéraire	2 757	91 659
- augmentation des emprunts	262 393	717 451
- remboursements d'emprunts	(323 638)	(879 304)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(63 786)	(154 231)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	31 178	22 077
Trésorerie à l'ouverture	529 978	507 901
Trésorerie à la clôture	561 156	529 978

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1% du capital				
Filiales détenues à plus de 50 %				
Alcafi	2 723	(11 835)	100,0000	14 504
Autolib'	40 040	(114 396)	100,0000	40 040
Blue Solutions	144 192	42 663	71,2000	102 664
Bluebus	3 307	835	99,9998	33 595
Bluecar®	3 393	(10 555)	100,0000	293 258
Bolloré Africa Logistics	174 335	52 021	99,9998	181 263
Bolloré Énergie	19 523	127 498	99,9909	91 167
Bolloré Inc.	1 507	(14 261)	100,0000	7 477
Bolloré Media Digital	625	(17 665)	100,0000	61 749
Bolloré Telecom	95 036	(75 185)	89,4775	85 036
La Charbonnière	360	5 487	52,6800	9 183
Compagnie des Glénans	247 500	296 418	100,0000	318 815
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(966)	99,9900	42 043
CSA TMO Holding	1 830	(5 826)	99,9973	9 565
Financière de Cézembre	1 200	524	99,3487	4 814
Financière Penfret	6 380	(1 521)	100,0000	14 383
Hombard Publishing	50	(85 197)	100,0000	7 768
Imperial Mediterranean	106 718	7 736	100,0000	106 737
Iris Immobilier	28 529	15 630	99,9999	29 141
Kerne Finance	1 471	47 755	99,9938	40 819
<i>Matin Plus</i>	6 304	(14 845)	99,2386	56 800
MP 42	40	255	99,0000	8 588
Nord-Sumatra Investissements	1 515	242 200	72,7553	78 382
Polyconseil	156	7 877	100,0000	9 990
SDV Logistique Internationale	38 185	73 119	99,9708	63 987
Société Navale Caennaise - SNC	2 750	3 519	99,8852	7 249
Société Navale de l'Ouest - SNO	43 478	(42 346)	99,9968	59 829

Provisions	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
14 504		19 196		7	472		
20 000	20 040	104 728	8 000	21 754	(49 571)		
	102 664			52 752	45 573		
	33 595	1 353		5 424	(6 965)		
293 258		64 046		10 223	(81 726)		
	181 263	240 869		89 567	84 735	75 182	
	91 167	74 905	85 300	2 147 639	18 036	5 076	
7 477		1 654		16 904	(991)		
61 749		16 124		2 500	(3 751)		
67 309	17 727	34 390		1 079	(10 318)		
4 037	5 146			31 451	52	1 054	
	318 815	14 359			29 656	24 750	
	42 043	18 840			(451)		
9 565		11 610		2 683	(878)		
3 223	1 591				(7)		
5 269	9 114	16 412		818	(716)		
7 768		85 144			(5)		(1)
	106 737	400		24	690	700	
	29 141			8 101	(2 814)		
	40 819				7 271	7 043	
30 000	26 800	4 510		21 274	(8 108)		
8 250	338				(9)		
	78 382			86	447	7 311	
	9 990			17 048	4 905	3 478	
	63 987		66 131	1 126 792	29 304	32 997	
1 029	6 220				(10)		
58 687	1 141				(9)		

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
Tamaris Finances	1 804	(2 018)	99,9528	7 702
TOTAL I				1 786 548
Participations détenues entre 10 % et 50 %				
Compagnie de Pleuven	136 201	257 463	32,4800	44 238
Euro Media Group	907	194 911	18,2045	29 217
Financière du Champ de Mars	19 460	56 097	23,7102	68 097
Financière Moncey	4 206	126 326	15,2282	11 802
Financière V	69 724	17 576	10,2528	10 782
Fred & Farid Group	2 219	7 413	29,7450	6 900
Socfinasia	25 063	307 128	16,7486	6 125
Sofibol	131 825	48 154	35,9334	81 844
TOTAL II				259 005
Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1% du capital				
Filiales détenues à plus de 50 %				
Filiales françaises				
Filiales étrangères				7 271
Participations de 10 % à 50 %				
Participations françaises				5 544
Participations étrangères				4 489
Titres des sociétés détenues à moins de 10 %				319 643
TOTAL				2 394 011

(1) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.

(2) Données provisoires 2013.

Provisions	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
4 524	3 179	10 886		26	(787)		
596 649	1 189 899	719 426	159 431	3 556 152	54 026	157 589	
	44 238				(27)		
11 079	18 138	114		301 344	9 425		
	68 097				11 419	2 370	
	11 802				3 705	1 225	
	10 782				568	31	
	6 900				2 952	555	(2)
	6 125				46 166	8 395	
	81 844				1 966	414	
11 079	247 926	114		301 344	76 174	12 991	
509	6 762		75 000				
	5 544						
	4 489						
2 055	317 588	13 457					
610 729	1 783 281	1 701 801	234 431				

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

AUGMENTATION DE CAPITAL À LA SUITE DU VERSEMENT DU SOLDE SUR DIVIDENDE 2012 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour, respectivement, 1,6 million d'euros et 27,2 millions d'euros, le 28 juin 2013, par création de 98908 nouvelles actions.

OFFRE DE RETRAIT OBLIGATOIRE SUR LES ACTIONS PLANTATIONS DES TERRES ROUGES, PRÉCÉDÉ D'UNE FACULTÉ D'ÉCHANGE CONTRE DES ACTIONS BOLLORÉ SA

Dans le cadre de l'opération d'offre d'échange de titres Plantations des Terres Rouges contre des titres Bolloré SA :

- une augmentation de capital et de la prime d'émission a été constatée pour, respectivement, 3,2 millions d'euros et 55 millions d'euros, le 8 juillet 2013, par création de 203952 nouvelles actions (correspondant à 29136 actions Plantations des Terres Rouges);
- la société a procédé au rachat de 10779 actions Plantations des Terres Rouges pour un montant de 22 millions d'euros.

AUGMENTATION DE CAPITAL À LA SUITE DU PAIEMENT DE L'ACOMPTÉ SUR DIVIDENDE 2013 AVEC OPTION DE PAIEMENT EN ACTIONS

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 30 août 2013 a décidé le versement d'un acompte sur dividende de 2 euros avec option de paiement du dividende en actions.

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission ont été réalisées pour, respectivement, 2,7 millions d'euros et 49,9 millions d'euros, le 3 octobre 2013, par création de 168700 nouvelles actions.

OPÉRATIONS SUR LES TITRES BLUE SOLUTIONS

Bolloré SA a souscrit à hauteur de sa participation initiale (soit 80 %) pour un montant de 107 millions d'euros à l'augmentation de capital réalisée par Blue Solutions.

Par la suite, dans le cadre de l'introduction en bourse de Blue Solutions, Bolloré SA a cédé 8,8 % pour 36,8 millions d'euros; sa participation dans Blue Solutions s'établissant à 71,2 % au 31 décembre 2013.

CESSION DES TITRES AEGIS

Bolloré SA a cédé, en date du 9 avril 2013, le solde de sa participation dans Aegis (soit 6,4 %) au groupe Dentsu pour un montant de 212,2 millions d'euros.

Cette opération a permis de reconnaître une plus-value de 58 millions d'euros.

MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la réglementation comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1. VALEURS IMMOBILISÉES

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition, à leur valeur d'apport ou à leur coût de production. Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens.

L'écart entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est porté au compte d'amortissements dérogatoires au passif du bilan.

1.1. Immobilisations incorporelles

Les fonds commerciaux concernent :

Les malis techniques proviennent de la transmission universelle de patrimoine avec la société SAGA en 2012 pour 56 millions d'euros, de celui dégageé en 2006 au titre de la fusion Bolloré Investissement avec Bolloré pour 246 millions d'euros ainsi que de la reprise des malis techniques précédemment existants chez Bolloré pour 345 millions d'euros.

Ces malis techniques proviennent d'opérations qui ont été réalisées sur la base des valeurs nettes comptables, ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Ceux-ci ne sont représentatifs ni de pertes ni de distributions exceptionnelles des filiales absorbées, ils font l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents. Ces tests sont effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie (UGT) mesurée par activité, et calculée par la méthode d'actualisation des cash-flows opérationnels prévisionnels.

1.2. Immobilisations corporelles

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Constructions	De 15 à 40 ans
Agencements et installations	De 5 à 15 ans
Matériels industriels	De 4 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 10 ans

1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat, ou leur valeur d'apport.

À la fin de l'exercice, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine.

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation. L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les créances immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions sont constituées sur les autres titres immobilisés si leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur au bilan.

2. STOCKS

Les matières premières et marchandises sont évaluées à leur coût d'acquisition selon la méthode du premier entré premier sorti. Le cas échéant, elles sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte de leur valeur actuelle.

La valeur des produits en cours et finis inclut le coût des matières et fournitures mises en œuvre, les frais directs de production, les frais indirects d'usine et d'ateliers ainsi que les amortissements économiques. Les charges fixes sont imputées en fonction de l'activité normale.

Une 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 DEVISES

Les créances et les dettes libellées dans les devises en dehors de la zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur aux cours de fin d'exercice. Les pertes et les gains latents sont enregistrés dans les comptes d'écarts de conversion. Les pertes latentes correspondant aux écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.

5. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge à répartir, ils sont amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

6. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les provisions réglementées sont dotées selon les règles fiscales en vigueur. Elles comprennent les amortissements dérogatoires et les provisions pour hausse de prix.

7. PROVISION POUR PENSIONS ET RETRAITES

Les obligations concernant les pensions complémentaires à verser au personnel retraité sont constatées sous forme de provision. Elles sont évaluées selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en retenant un taux d'actualisation financière brut de 3,25%.

8. INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE OU PENSIONS

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite ou pensions complémentaires relatives au personnel en activité figurent en engagements hors bilan.

Juste valeur des instruments financiers

Nature du contrat	Échéance	Montant nominal initial	Juste valeur des instruments de couverture (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts payeur taux fixe	2014	145,0 M€	0,7
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2016	40,0 M\$	0,0
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2018	33,0 M\$	0,0

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 2013 est le suivant :

- le boni d'intégration est de 70 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.

Le montant de l'engagement est évalué, selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en utilisant un taux d'actualisation financière brut de 3,25% et une évolution réelle des salaires de 0,7% (évolution nominale des salaires 2,7%, inflation de 2%).

Il n'existe pas d'engagements spécifiques en faveur des organes d'administration ou de direction.

9. INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers sont utilisés principalement pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette, ainsi que les risques de change. Dans ce cadre, des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA, achats ou ventes de devises au comptant ou à terme) sont utilisées.

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 2013, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 25,4 millions d'euros et des achats à terme pour 9,4 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 16 millions d'euros.

Couverture du risque de taux

Sur un total de 1 541 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est au 31 décembre 2013 de 838 millions d'euros.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 – ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2013	Flux de fusion	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2013
Immobilisations incorporelles	660 613		319		660 932
Immobilisations corporelles	183 466		12 396	1 292	194 570
Immobilisations financières	2 400 041		581 783	211 844	2 769 980
TOTAL	3 244 120		594 498	213 136	3 625 482

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2013	Flux de fusion	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2013
Immobilisations incorporelles	19 227		474		19 701
Immobilisations corporelles	125 632		13 586	858	138 360
Immobilisations financières	428 994		291 500	12 254	708 240
TOTAL	573 853		305 560	13 112	866 301

NOTE 2 – INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2013.

NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Les principales variations du poste Titres de participation sont dues :

• **à la création ou à la souscription aux augmentations de capital des sociétés suivantes pour un total de 398,1 millions d'euros dont :**

- Bluecar® (273,2 millions d'euros),
- Blue Solutions (107 millions d'euros),
- Bluebus (8,8 millions d'euros),
- Bluely (5 millions d'euros),
- Direct Toulouse (2,1 millions d'euros),
- RT7 (1,5 million d'euros);

• **à l'acquisition de titres des sociétés suivantes pour un total de 114 millions d'euros dont :**

- Plantations des Terres Rouges (79,8 millions d'euros),
- Havas (34,1 millions d'euros);

• **à la cession de titres des sociétés suivantes pour 197,2 millions d'euros dont :**

- Aegis Group Plc (154,1 millions d'euros),
- Blue Solutions (43,1 millions d'euros).

PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS (AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATIONS)

La principale variation du poste amortissements et dépréciations des immobilisations financières est due à la dotation de 273,2 millions d'euros suite à la souscription de l'augmentation de capital de Bluecar® compensée partiellement par la reprise sur compte courant d'un montant de 170 millions d'euros.

CONVENTION DE PRÊT NOTARIÉE

Le montant de 65 millions d'euros correspond à une convention de prêt notariée réalisée avec La Congrégation des Petites Sœurs des Pauvres.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

L'augmentation des autres immobilisations financières est principalement due :

- à l'augmentation des créances rattachées à des participations pour 65 millions d'euros.

NOTE 4 - ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Dont entreprises liées
Actif immobilisé				
Titres de participation	2 394 011			2 394 011
Obligations	3 000	1 000	2 000	0
Titres immobilisés non cotés	2 400		2 400	2 400
Créances rattachées aux participations	303 479	6 058	297 421	303 479
Prêts	66 782	80	66 702	1 700
Autres immobilisations financières	309	0	309	8
Actif circulant				
Créances d'exploitation	28 191	28 188	3	19 136
Autres créances	1 585 319	1 546 523	38 796	1 516 826
TOTAL	4 383 491	1 581 849	407 631	4 237 560

ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Dettes financières					
Emprunts obligataires	568 936	21 506	377 430	170 000	0
Emprunts auprès des établissements de crédit	964 357	357 917	461 059	145 381	0
Emprunts divers	7 256	7 256			
Dettes d'exploitation					
Dettes fournisseurs	14 801	14 801	0	0	2 639
Dettes fiscales et sociales	20 125	20 125	0	0	0
Dettes diverses					
Comptes courants	937 193	937 193	0	0	937 193
Dettes sur immobilisations	1 562	1 562	0	0	0
Autres dettes	93 373	93 373	0	0	89 722
TOTAL	2 607 603	1 453 733	838 489	315 381	1 029 554

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)	31/12/2013	31/12/2012
Emprunts obligataires	568 936	612 988
Emprunts auprès des établissements de crédit	964 357	978 871
Autres emprunts et dettes financières diverses	7 256	7 823
Comptes courants créditeurs	937 193	1 159 732
Créances rattachées aux participations	(303 479)	(236 359)
Prêts	(66 782)	(70 108)
Comptes courants débiteurs	(1 497 242)	(1 954 916)
Disponibilités	(45 919)	(3 317)
Valeurs mobilières de placement	(88 256)	(32 634)
TOTAL	476 064	462 080

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	87 718	86 875	87 464

NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capital social ⁽¹⁾	Primes	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées	Total
Capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2013	429 926	376 038	40 151	2 165	598 928	198 555	(51 411)	23 351	1 617 704
Augmentation de capital ⁽²⁾	7 545	132 091							139 636
Affectation du résultat 2012			2 842		114 745	(198 555)	51 411		(29 557)
Variation des subventions et des provisions réglementées								(7 047)	(7 047)
Résultat de l'exercice 2013						88 952	(54 347)		34 605
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	437 471	508 129	42 993	2 165	713 673	88 952	(54 347)	16 304	1 755 340

(1) Au 31 décembre 2013, le capital social est divisé en 27 341 966 actions de 16 euros de nominal.

(2) Les augmentations de capital résultent :

- a. du solde du versement des dividendes 2012 (Assemblée générale du 5 juin 2013);
- b. du retrait obligatoire des actions PTR (Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2013);
- c. du versement d'un acompte sur dividendes 2013 (Conseil d'administration du 30 août 2013).

NOTE 7 - ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 31/12/2012	Flux de fusion	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2013
Provisions réglementées	23 351		1 048	(86)	(8 009)	16 304
- provision pour hausse de prix	749		12	(86)	0	675
- amortissements dérogatoires	22 602		1 036	0	(8 009)	15 629
Provisions pour risques et charges	27 650		7 116	(153)	(476)	34 136
- provision pour restructurations	20		0	0	20	0
- provision pour indemnités de départ	0		328	0	0	328
- provision pour pertes de change	1 131		2 491	0	(209)	3 413
- provision pour médailles du travail	756		106	(69)	0	793
- provision risques filiales	6		1 590	0	0	1 596
- provision pour amendes ⁽¹⁾	22 482		539	0	0	23 021
- provision pour impôts	2 161		0	0	0	2 161
- autres provisions	1 094		2 061	(84)	(247)	2 823
Dépréciations	734 276		304 997	(199 147)	0	840 122
- immobilisations corporelles	179		0	0	0	179
- immobilisations financières	428 994		291 500 ⁽²⁾	(12 254)	0	708 240
- stocks et en-cours	538		97	(67)	0	568
- clients	11 670		189	0	0	11 859
- autres créances	291 435		13 211	(186 752) ⁽²⁾	0	117 894
- valeurs de placement	1 456			(75)	0	1 381
TOTAL	785 277		313 161	(199 386)	(8 485)	890 562

(1) Dont Copigraph pour 21,9 millions d'euros, amende infligée par la Communauté européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant; Bolloré a formé un pourvoi devant la Cour de justice de l'Union européenne, la procédure est actuellement en cours.

(2) Voir note 3 - Participations et autres titres immobilisés (Amortissements et dépréciations).

NOTE 8 – CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	
Charges à payer	
Intérêts courus sur emprunt obligataire	12 577
Intérêts courus sur dettes financières	7 256
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 411
Dettes sur immobilisations	50
Dettes fiscales et sociales	14 666
Intérêts sur découvert	1 112
Produits à recevoir	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	46
Créances clients et comptes rattachés	1 735
Autres créances	(5)
Banques	448

NOTE 9 – ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2013	2012
Engagements donnés		
Contreparties douanes et Trésor public	186 130	186 530
Autres cautions	488 211	730 431
Nantissements et hypothèques	18	18
Engagements reçus		
Avals et cautions	0	5 000
Retour à meilleure fortune	37 476	37 476
Engagements réciproques et exceptionnels		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	1 122 300	1 272 600
Ventes de devises à terme	25 459	29 979
Achats de devises à terme	9 414	22 480
Engagements indemnités de fin de carrière	7 259	6 780

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 10 – VENTILATION DU CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en milliers d’euros)	2013	2012
Usines de Bretagne	84 375	78 595
Prestations diverses du siège	55 143	56 460
TOTAL	139 518	135 065

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en pourcentage)	2013	2012
France	48,71	49,22
Europe	28,14	25,34
Amériques	17,30	19,16
Afrique	0,24	0,22
Autres	5,61	6,06
TOTAL	100,00	100,00

NOTE 11 – RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d’euros)	2013	2012
Dividendes des filiales	190 395	202 243
Autres produits	8 378	5 842
Coût net du financement	(34 711)	(44 891)
Dotations et reprises	(110 225)	(85 685)
TOTAL	53 837	77 509

Dont entreprises liées :

- produits financiers 217 millions d’euros;
- charges financières 41 millions d’euros.

NOTE 12 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d’euros)	2013	2012
Dotations nettes aux provisions réglementées	7 047	4 169
Résultat sur opération de fusion	0	(67 020)
Résultats sur cessions d’actifs ⁽¹⁾	44 338	212 733
Charges liées au personnel	(1 215)	(1 940)
Dotations nettes de provisions	(8 270)	(1 018)
Indemnités de retraites versées	(545)	(588)
Divers ⁽²⁾	(41 881)	(70 774)
TOTAL	(526)	75 562

(1) Dont plus-value sur cession de titres Aegis pour 58 millions d’euros en 2013 et 214 millions d’euros en 2012.

(2) Dont abandon de créances 37 millions d’euros en 2013 et 70 millions d’euros en 2012.

NOTE 13 – EFFECTIFS MOYENS

(en nombre de personnes)	2013	2012
Cadres	188	172
Agents de maîtrise, employés et ouvriers	409	412
TOTAL	597	584

NOTE 14 – DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF)

Le DIF permet à chaque salarié de bénéficier à sa demande et avec l'accord de l'entreprise de 20 heures de formation par an cumulables et plafonnées à 120 heures.

Le nombre d'heures acquises par le personnel de Bolloré au 31 décembre 2013 est de 57 053.

NOTE 15 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2013	2012
Jetons de présence	385	511
Autres rémunérations	2 167	1 713

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice par la société aux membres du Conseil d'administration et aux mandataires sociaux.

NOTE 16 – INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat de l'exercice	88 952	198 554
Impôts sur les bénéfices	(33 496)	(45 367)
Résultat avant impôts	55 456	153 187
Variation des provisions réglementées	(7 047)	(4 170)
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	48 409	149 017

NOTE 17 – ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2013	2012
A. Accroissement de la dette future d'impôts		
Amortissements dérogatoires	15 629	22 602
Provision pour hausse des prix	675	749
Charges à répartir, écart de conversion actif	3 737	1 249
Base totale	20 041	24 600
Accroissement de la dette future d'impôts	6 680	8 200
B. Allègement de la dette future d'impôts		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles	12 562	11 207
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance	1 826	489
Base totale	14 388	11 696
Allègement de la dette future d'impôts	4 796	3 899

NOTE 18 – RENSEIGNEMENTS DIVERS

Les comptes de la société sont intégrés globalement dans la consolidation du Groupe Financière de l'Odet.

NOTE 19 – ÉVÉNEMENTS POSTCLÔTURE

Le 2 janvier 2014 la société a cédé 7 002 499 actions de la société Impérial Mediterranean pour un montant de 295 millions d'euros à Financière d'Audierne.

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2009	2010	2011	2012	2013
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social ⁽¹⁾	395 218	395 218	401 507	429 926	437 471
Nombre d'actions émises	24 701 151	24 701 151	25 094 157	26 870 406	27 341 966
Nombre maximal d'actions à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice des droits de souscription	1 146 000	1 171 600	778 594	65 375	64 875
II. Résultat global des opérations effectives⁽¹⁾					
Chiffre d'affaires hors taxes	110 916	125 994	140 986	135 065	139 518
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	60 310	195 232	91 960	242 163	178 192
Impôts sur les bénéfices ⁽²⁾	(38 976)	(42 488)	(43 876)	(45 367)	(33 496)
Participation et intéressement des salariés	710	635	950	907	979
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	125 474	198 152	43 539	198 555	88 952
Montant des bénéfices distribués	32 111	74 103	82 265	80 968	84 423
III. Résultat des opérations réduit à une seule action⁽³⁾					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	4,02	9,62	5,41	10,70	7,74
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	5,08	8,02	1,74	7,39	3,25
Dividende versé à chaque actionnaire	1,30	3,00	3,30	3,10	3,10
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	595	567	583	584	597
Montant de la masse salariale ⁽¹⁾	33 459	31 966	36 228	35 815	37 991
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽¹⁾	15 215	15 098	16 352	16 744	17 254

(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 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Bolloré, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des mali techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites respectivement dans les paragraphes 1.1 « Immobilisations incorporelles » et 1.3 « Immobilisations financières »

de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean-Paul Séguret

20.5. DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les résultats de l'exercice 2013 ont été publiés le 20 mars 2014. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet www.bollore.com.

20.6. INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

Le rapport financier semestriel 2013 a été diffusé le 30 août 2013 et est disponible sur le site Internet www.bollore.com.

20.7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

20.7.1. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le montant des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents ainsi que le montant des revenus distribués éligibles à la réfaction mentionnée aux 2° et 3° de l'article 158 du Code général des impôts ont été les suivants :

Exercice	2012	2011	2010
Nombre d'actions	26 870 406	25 094 157	24 701 151
Dividende (en euros)	3,10 ⁽²⁾	3,30 ⁽¹⁾	3,00 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	80,96	82,26	71,23

- (1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2011 et 2010 était éligible à la réfaction de 40% mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.
- (2) Les dividendes perçus depuis le 1^{er} janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%, l'abattement fixe annuel étant supprimé. Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source, non libératoire, au taux de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés - 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

20.7.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 88 951 694,32 euros. Il est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	88 951 694,32
Report à nouveau antérieur	713 672 974,30
Affectation à la réserve légale	754 496,00
Bénéfice distribuable	801 870 172,62
Dividendes	
- Acompte sur dividende ⁽¹⁾	54 346 532,00
- Dividende complémentaire ⁽²⁾	29 890 592,60
Report à nouveau	717 633 048,02

- (1) Cet acompte sur dividende, dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 août 2013, a été fixé à 2 euros 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 livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement de l'acompte sur dividende en actions est intervenue à la même date que la mise en paiement de l'acompte sur dividende en numéraire, soit le 3 octobre 2013.
- (2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,10 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 27 341 966, 168 700 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2013 portent jouissance au 1^{er} janvier 2014 et de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2013.

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,10 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1^{er} janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source, non libératoire, au taux de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés - 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 5 juin 2014 (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 10 juin 2014 et le 24 juin 2014. À défaut d'exercice de son option le 24 juin, 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 30 juin 2014.

20.7.3. PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

20.8. PROCÉDURES JUDICIAIRES

Toute procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur du Groupe sont présentés au 4.3. « Risques juridiques ».

20.9. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Aucun changement n'est survenu depuis le dernier exercice, pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

20.10. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES ET PRISES DE CONTRÔLE

20.10.1. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les participations correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations en 2013		Total de la participation et du contrôle au 31/12/2013	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Blueboat	100,00	100,00	100,00	100,00
Bluetram	100,00	100,00	100,00	100,00
Compagnie de Carantec	99,00	99,00	99,00	99,00
Compagnie de Daoulas	99,00	99,00	99,00	99,00
Compagnie de Tréboul	99,00	99,00	99,00	99,00
<i>Direct Toulouse</i>	97,04	97,04	97,04	97,04
Financière d'Audierne	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Briec	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Landivisiau	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Plabennec	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Plouescat	99,00	99,00	99,00	99,00
Whaller	100,00	100,00	75,00	75,00

20.10.2. PRISE DE CONTRÔLE

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2013	Contrôle au 31/12/2013
	% de droits de vote	% en droits de vote
Blueboat	-	100,00
Bluetram	-	100,00
Compagnie de Carantec	-	99,00
Compagnie de Daoulas	-	99,00
Compagnie de Tréboul	-	99,00
Financière d'Audierne	-	99,00
Financière de Briec	-	99,00
Financière de Landivisiau	-	99,00
Financière de Plabennec	-	99,00
Financière de Plouescat	-	99,00
Havas 16 ^{(1) (2)}	100,00	100,00
Insight Africa ⁽³⁾	50,00	50,00
MFG R&D ⁽¹⁾	99,24	96,40
Petroplus Marketing France	100,00	100,00
PT Optima SCI	100,00	100,00
Whaller	-	75,00

(1) Étant rappelé que le Groupe Bolloré, qui consolide Havas et ses filiales par intégration globale, conformément à la norme IFRS 10, après la nomination de Yannick Bolloré en tant que Directeur général délégué d'Havas (depuis devenu Président-directeur général) :

(i) ne détient que 36,22% du capital au 31 décembre 2013 et détenait moins de 50% des droits de vote lors des Assemblées générales annuelles des actionnaires d'Havas tenues depuis 2012, et;

(ii) n'est représenté au Conseil d'administration d'Havas que par trois Administrateurs sur un total de douze administrateurs.

(2) Société non intégrée dans le périmètre de consolidation Havas.

(3) Contrôle conjoint de Insight Africa par Havas Media Africa et par Imperium Media.

20.11. INFORMATION RELATIVE AUX DÉLAIS DE PAIEMENT

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2013 du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés de la société par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2013) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 & J + 30	Entre J + 31 & J + 45	Entre J + 46 & J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs	2 997	1 613	1 607	2 670	666	597		10 150
Fournisseurs d'immobilisations	947	376	73	104	4	6		1 510
Total à payer	3 944	1 989	1 680	2 774	670	603		11 660
Factures non parvenues							4 472	4 472
Autres	28		37	6	2	16		89
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS	3 972	1 989	1 717	2 780	672	619	4 472	16 221

Nous vous représentons à titre comparatif la décomposition du solde de l'exercice précédent des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2012) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 & J + 30	Entre J + 31 & J + 45	Entre J + 46 & J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs	1 801	2 038	1 593	3 712	544	0	0	9 688
Fournisseurs d'immobilisations	653	123	44	17 134	5	53	0	18 012
Total à payer	2 454	2 161	1 637	20 846	549	53	0	27 700
Factures non parvenues							10 817	10 817
Autres	27	30	6	8	8	21	0	100
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS	2 481	2 191	1 643	20 854	557	74	10 817	38 617

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.0. Titres non représentatifs du capital	228
21.1. Capital	228
21.1.1.a. Montant du capital social	228
21.1.1.b. Montant du capital potentiel	228
21.1.2. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la société elle-même ou en son nom par ses filiales	228
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	228
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	228
21.1.5. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	228
21.1.6. Informations relatives aux actions gratuites	229
21.1.7. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence	230
21.1.8. Délégations accordées par l'Assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	231
21.1.9. Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	231
21.2. Actes constitutifs et statuts	231
21.2.1. Objet social (article 3 des statuts)	231
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	231
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions attachés aux actions	232
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	232
21.2.5. Convocations et conditions d'admission aux Assemblées	232
21.2.6. Disposition des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	232
21.2.7. Disposition de l'acte constitutif, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	232
21.2.8. Conditions des statuts régissant les modifications de capital	232
21.2.9. Charte interne sur la typologie des conventions	232

21.0. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 21 décembre 2006 a procédé, le 22 décembre 2006, à l'émission d'obligations consenties à des investisseurs institutionnels américains, pour un montant global de 123 millions de dollars américains répartis en trois tranches :

- une tranche A de 50 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux variable indexé sur le taux Libor, remboursable le 22 décembre 2013. Le remboursement de la tranche A est intervenu le 23 décembre 2013;
- une tranche B de 40 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,32 %, remboursable le 22 décembre 2016;
- une tranche C de 33 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,42 %, remboursable le 22 décembre 2018.

Agissant selon une délibération du Conseil d'administration en date du 15 mars 2011, le Président a, le 24 mai 2011, décidé l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 350 000 000 euros, représenté par 3 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 5,375 % l'an, venant à échéance le 26 mai 2016.

Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 22 mars 2012, a décidé, 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.

21.1. CAPITAL

21.1.1.a. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2013, le capital social s'élevait à 437 471 456 euros, divisé en 27 341 966 actions d'une valeur nominale de 16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

Place de cotation

Les titres de l'émetteur sont cotés sur le marché Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR 0000039299 (168 700 actions créées en octobre 2013 suite à la distribution d'un acompte sur dividende, avec jouissance au 1^{er} janvier 2014, sont cotées sous le numéro de code ISIN FR 0011564798 BOL NV).

21.1.1.b. MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2013 était composé de 64 875 actions gratuites attribuées au 31 décembre 2013, soit un capital potentiel complémentaire de 1 038 000 euros.

21.1.2. NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME OU EN SON NOM PAR SES FILIALES

Au 31 décembre 2013, les actions de la société détenues par des sociétés contrôlées sont au nombre de 2 708 420. Leur valeur comptable s'élève à 476 132 451,23 euros et leur valeur nominale à 43 334 720 euros.

Ces actions sont privées de droit de vote.

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 d'actions Bolloré autorisées et non attribuées

Le Conseil d'administration ne dispose pas à ce jour d'autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire à l'effet de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

21.1.6. INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIONS GRATUITES**21.1.6.1. Actions gratuites attribuées**

		Première attribution	Seconde attribution
Date de l'Assemblée générale	10 juin 2010		
Date du Conseil d'administration	31 août 2010		
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	247 000		
Nombre total d'actions attribuées	61 875	34 600	27 275
Période d'acquisition (4 ans)		8 décembre 2010	21 mai 2012
Période de conservation (2 ans)		8 décembre 2014	21 mai 2016
Nombre de bénéficiaires		30	27
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur)		143 euros	136 euros
Nombre d'actions annulées au 31 décembre 2013	500		
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2013	61 375		

		Attribution
Date de l'Assemblée générale	6 juin 2012	
Date du Conseil d'administration	10 octobre 2012	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées		3 500
Nombre total d'actions attribuées		3 500
Période d'acquisition (2 ans)		11 octobre 2012
Période de conservation (2 ans)		11 octobre 2014
Nombre de bénéficiaires		1
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (juste valeur)		175,87 euros
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2013		3 500

21.1.6.2. Attribution d'actions gratuites autorisée mais non mise en œuvre

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 6 juin 2012 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions Bolloré existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.

La durée de l'autorisation est de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pourra représenter plus de 10 % du capital. Cette autorisation a été partiellement utilisée par le Conseil d'administration en séance du 10 octobre 2012.

**21.1.7. HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES
METTANT TOUT CHANGEMENT SURVENU EN ÉVIDENCE**

Année	Opérations	Nominal (en euros)	Montant de la variation du capital (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Capital social cumulé (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la société
2005		16			368 512 944	23 032 059
2006	Rémunération des titres de Bolloré (absorbée lors de l'opération de fusion en date du 21 décembre 2006) dans le cadre de l'opération publique d'échange	16	26 705 472	202 794 678	395 218 416	24 701 151
2007-2010	-	16	-	-	395 218 416	24 701 151
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 30 juin 2011)	16	411 360	3 399 890,40	395 629 776	24 726 861
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 29 août 2011)	16	1 511 904	12 495 886,56	397 141 680	24 821 355
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 31 décembre 2011)	16	4 364 832	36 075 336,48	401 506 512	25 094 157
2012	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 6 avril 2012)	16	9 779 680	80 829 055,20	411 286 192	25 705 387
2012	Rémunération des titres Financière du Loch, (absorbée lors de l'opération de fusion en date du 12 décembre 2012)	16	18 640 304	7 624 033,94	429 926 496	26 870 406
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

21.1.8. DÉLÉGATIONS ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Au jour de la rédaction du présent rapport, le Conseil d'administration dispose des délégations de compétence suivantes à l'effet d'augmenter le capital social ou d'émettre des valeurs mobilières.

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 (article L. 225-100 alinéa 4 du Code de commerce)

Autorisations	Date de délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire 5 juin 2013	26 mois (5 août 2015)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire 5 juin 2013	26 mois (5 août 2015)	200 000 000 ⁽¹⁾	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 5 juin 2013	26 mois (5 août 2015)	10% du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une OPE initiée par la société	Assemblée générale extraordinaire 5 juin 2013	26 mois (5 août 2015)	42 992 649	Utilisation par le Conseil d'administration du 5 juin 2013 dans le cadre de la mise en œuvre d'un retrait obligatoire sur les titres de la société PTR précédé d'une faculté d'échange contre des titres Bolloré (augmentation de capital de 3 263 232 euros)
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire 5 juin 2013	26 mois (5 août 2015)	1% du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impute sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

21.1.9. ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ MODIFIÉS OU PRENANT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Certains contrats de financement peuvent être résiliés en cas de changement de contrôle. Aucun contrat commercial dont la résiliation impacterait significativement les activités du Groupe ne contient de clause de changement de contrôle.

21.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

La société Bolloré est une société anonyme à Conseil d'administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric, et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous le numéro 055 804 124.

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

Les documents et renseignements relatifs à la société peuvent être consultés au siège administratif de la société : 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex.

21.2.1. OBJET SOCIAL (ARTICLE 3 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 (arrêté en séance du 20 mars 2014) 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 assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général. En cas de décès ou de disparition du Président, et si ce dernier exerçait la Direction générale, le Vice-Président administrateur délégué exerce la Direction générale. Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes (dans la limite de cinq) d'assister celui-ci, au titre de Directeur général délégué.

21.2.3. DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

L'article 11 des statuts dispose que, outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

L'article 19 des statuts dispose que le droit attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et qu'à égalité de valeur nominale chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

21.2.4. ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts de la société ne prévoient pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

21.2.5. CONVOCATIONS ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES

Convocations

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-103 du Code de commerce, les Assemblées générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux comptes;
- par un mandataire désigné en justice à la demande soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de plusieurs actionnaires réunissant au moins 5% du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi;

- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités préliminaires à la convocation prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et au *Bulletin des annonces légales obligatoires*.

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

Participation aux Assemblées

Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'enregistrement des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription, ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier. Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée générale peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

21.2.6. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

21.2.7. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Néant.

21.2.8. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

Les modifications de capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

21.2.9. CHARTE INTERNE SUR LA TYPOLOGIE DES CONVENTIONS

En séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 — les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012) a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

« Charte interne de qualification des conventions

Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de commerce et de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 — les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées — publiée le 2 juillet 2012, le Conseil d'administration, en séance du 21 mars 2013, a décidé d'établir une typologie des conventions qui, de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune formalité :

- a) facturations de Bolloré SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations notamment d'assistance administrative ou de gestion;
- b) facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération;

- c) options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale);
- d) cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 500 000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse;
- e) transferts entre la société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés;
- f) opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 0,50%. »

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les participations de la société sont mentionnées dans le tableau des filiales et participations des comptes annuels (20.4.) et celles du Groupe sont décrites dans la note 9 « Autres actifs financiers » des comptes consolidés (20.3.).

22. CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats significatifs conclus par les sociétés du Groupe sont mentionnés dans l'annexe aux comptes consolidés, note 7.

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Aucune information provenant de tiers, aucune déclaration d'experts ou déclaration d'intérêts ne figure dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux comptes.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter :

Cédric de Bailliencourt
 Directeur financier
 Tél. : +33 (0) 1 46 96 46 73
 Fax : +33 (0) 1 46 96 48 76

Emmanuel Fossorier
 Relations investisseurs
 Tél. : +33 (0) 1 46 96 47 85
 Fax : +33 (0) 1 46 96 42 38

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de :

Direction financière – relations investisseurs
 Groupe Bolloré
 31-32, quai de Dion-Bouton
 92811 Puteaux Cedex
 Tél. : +33 (0) 1 46 96 47 85
 Fax : +33 (0) 1 46 96 42 38

Par ailleurs, le site Internet du Groupe (www.bollore.com) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe, respectivement sous les rubriques « Presse » et « Investisseurs ».

ANNEXES

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	236
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	237
Table de concordance	238
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	240
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	248
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	249
Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014	252
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire	252
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014	254
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	256
Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	257
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire	257
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2014	258

TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE BOLLORÉ

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la société tels qu'exigés au terme des articles L. 232-1 et R. 225-102 du Code de commerce.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la société au cours de l'exercice écoulé	6.1.
Résultats des activités	3. ; 6.1. ; 9.1.
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	12.1.
Activités en matière de recherche et développement	11.1. ; 11.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir	12.2.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	20.3. note 38
Organe choisi pour exercer la Direction générale de la société	14.1.1.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs clés de performance de nature non financière (notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel)	9. ; 10. ; 17. ; 20.9.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	10.4. ; 10.5. ; 20.3. note 21 et 36
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	4.
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	14.1.2.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants)	17.1.3. ; 17.5. ; 17.6. ; 17.8.
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés dans le cadre de l'intéressement ou de consentir des options d'achat, ou encore d'attribuer des actions gratuites aux salariés et aux dirigeants	NA
Activité des filiales de la société et des sociétés contrôlées par elle	7.1.
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés	20.10.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle	18.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat	17.4.2.b.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.7.1.
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	20.3. note 1
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	4.3. ; 20.8.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4.2. ; 17.1.2. ; 17.1.3.
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 36
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'actions)	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	17.4.2. ; 20.3. note 19
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.7.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
- structure du capital de la société	18.1.; 18.3.; 21.1.
- restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	14.1.1.; 18.4.; 21.2.3.; 21.2.4.
- participations directes ou indirectes dans le capital, dont la société a connaissance, en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	18.1.
- détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	18.2.; 21.2.3.
- mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)	18.4.; 21.2.4.; 21.2.6.
- règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et à la modification des statuts	14.1.1.; 16.; 21.2.2.
- pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier émission ou rachat d'actions	NA
- accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.9.
- accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	16.4.; 20.3. note 33
Informations sur les délais de paiement, prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce	20.11.
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	20.4. p. 222
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	21.1.8.
Rapport du Président du Conseil d'administration	Annexes

NA : non applicable.

TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Comptes annuels	20.4.	p. 205
Comptes consolidés	20.3.	p. 125
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.4.	p. 223
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.3.	p. 204
Rapport de gestion	Annexes	p. 236
Honoraires des Commissaires aux comptes	20.3.	p. 193
Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société	Annexes	p. 240
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président	Annexes	p. 248

NA : non applicable

TABLE DE CONCORDANCE

Rubrique	Pages
1. Personnes responsables	48
2. Contrôleurs légaux	48
3. Informations financières sélectionnées	6 ; 7 ; 9 ; 49
4. Facteurs de risque	50
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	55 ; 231
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	55
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	55 ; 231
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	55 ; 231
5.1.4. Siège social et forme juridique	55 ; 231
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	56
5.2. Investissements	58
5.2.1. Investissements réalisés au cours des périodes présentées	58
5.2.2. Investissements en cours	59
5.2.3. Investissements à venir	59
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	3, 12, 35 ; 13-34 ; 60-63
6.2. Principaux marchés	7 ; 10 ; 12-35 ; 64
6.3. Événements exceptionnels	65
6.4. Dépendance éventuelle	65
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	65
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	3 ; 8 ; 66 ; 67
7.2. Liste des filiales importantes	67
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	67
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	68
9.2. Résultat opérationnel	69
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	69
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	69 ; 130 ; 158 ; 173
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur	69 ; 181-185 ; 168-171
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	69
10.5. Sources de financement attendues	60-63 ; 69
11. Recherche et développement, brevets et licences	70
12. Information sur les tendances	
12.1. Principales tendances	71
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	71
13. Prévisions et estimations du bénéfice	72
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction	72-87
14.2. Conflits d'intérêts	87

Rubrique	Pages
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunérations versées	88 ; 180
15.2. Retraite et autres avantages	88 ; 180
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	93 ; 73-87
16.2. Contrats de service liant des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	93
16.3. Comité d'audit et comité de rémunération	93
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur en France	93-94
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	95
17.2. Participation et stock-options	117-119 ; 130-134 ; 228-230
17.3. Participation des salariés au capital de l'émetteur	98
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	122
18.2. Droits de vote différents	122
18.3. Contrôle de l'émetteur	122
18.4. Accord relatif au changement de contrôle	123
19. Opérations avec des apparentés	123
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et résultats de l'émetteur	
20.1. Informations incluses par référence	123
20.2. Informations financières pro forma	123
20.3. États financiers	125-203
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	205 ; 222
20.5. Date des dernières informations financières	224
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	224
20.7. Politique de distribution des dividendes	224
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	224
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	224
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	228-231
21.2. Actes constitutifs et statuts	231-233
22. Contrats importants	233
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	233
24. Documents accessibles au public	233
25. Informations sur les participations	233

RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA COMPOSITION, SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du 20 mars 2014, (i) de la composition « du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein », des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que (iv à ix) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions des divisions opérationnelles et des services centraux du Groupe. Ces travaux ont été conduits en particulier par les Directions des affaires juridiques et d'audit interne du Groupe, sous la supervision et la coordination de la Direction financière et de la Direction de la communication financière.

Les règles de contrôle interne du Groupe s'appliquent aux sociétés faisant partie du périmètre de consolidation des comptes, selon les méthodes de l'intégration globale ou de la mise en équivalence.

I - COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément aux dispositions statutaires, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leurs fonctions est de trois années et ils sont rééligibles. Le Conseil est composé de treize membres : 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), Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Hubert Fabri, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel, Michel Roussin, Martine Studer et François Thomazeau.

Le Conseil d'administration, qui compte deux femmes parmi ses membres, respecte à ce jour le calendrier fixé par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

À cet égard, dans le cadre de l'examen sur l'équilibre de sa composition, le Conseil du 20 mars 2014 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 5 juin 2014 la nomination d'un administrateur de sexe féminin afin de renforcer la représentation des femmes au sein du Conseil en conformité avec le calendrier fixé par la loi.

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 treize membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 21 mars 2013 et confirmés en séance du 20 mars 2014, Hubert Fabri, Sébastien Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2013, a décidé de retenir l'option consistant à ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et a renouvelé le mandat de Président-directeur général de Vincent Bolloré.

Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de la société et à la structure de son actionariat.

En outre, il permet une réactivité efficiente dans le processus de décision, ainsi qu'une rapidité dans le cadre de la gestion et de l'évolution des activités de la société.

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans le respect des prérogatives des différents organes sociaux.

Aucune limitation n'est apportée aux pouvoirs du Président.

Toutefois, le Président soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique.

POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2013 a décidé sur proposition du Directeur général, de procéder à la nomination de Cyrille Bolloré en qualité 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 5 juin 2013 a confirmé Cyrille Bolloré en qualité de Vice-Président administrateur délégué.

Conformément aux dispositions de l'article L. 224 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 5 juin 2013 a nommé Yannick Bolloré, Vice-Président et a confirmé Cédric de Bailliencourt dans l'exercice de ses fonctions de Vice-Président.

Les Vice-Présidents pourront être amenés à présider les Conseils d'administration et les Assemblées générales dans les circonstances prévues par les dispositions statutaires.

RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu. Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président administrateur délégué. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage.

Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

- les dates prévisionnelles de réunion sont fixées plusieurs mois à l'avance et les modifications éventuelles de date font l'objet de concertation pour permettre la présence effective du plus grand nombre d'administrateurs;

- le 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), la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

MISSION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur général et de Président du Conseil et approuve le projet de rapport du Président. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêtés 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 21 mars 2013 (taux de présence : 95 %) :

- activités et résultats;
- examen des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012;
- opération de restructuration. Mise en œuvre par Bolloré d'un retrait obligatoire sur les actions de Plantations des Terres Rouges (PTR) précédé d'une faculté d'échange contre des actions Bolloré;
- documents prévisionnels;
- mise en place d'un Comité d'audit;
- approbation du rapport du Président sur le contrôle interne;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale;
- examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'AMF;
- 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.

Séance du 5 juin 2013 (taux de présence : 85 %) :

- modalités d'exercice de la Direction générale;
- nomination d'un Directeur général délégué;
- renouvellement du mandat du Vice-Président administrateur délégué;
- mandats des Vice-Présidents;
- décision d'utiliser la délégation de compétence de l'Assemblée générale extraordinaire à l'effet de rémunérer les titres Plantations des Terres Rouges (PTR) apportés dans le cadre de la faculté d'échange précédant le retrait obligatoire.

Séance du 30 août 2013 (taux de présence : 85 %) :

- comptes consolidés au 30 juin 2013;
- documents prévisionnels;
- mise en distribution d'un acompte sur dividende;
- présentation de l'opération de cotation des actions de la société Blue Solutions sur le marché réglementé de Nyse-Euronext;

- conventions relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Le Conseil d'administration, en séance du 30 août 2013, a été appelé à procéder à une évaluation de son fonctionnement et de ses méthodes de travail.

Celle-ci a été menée dans la perspective de trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

La méthode utilisée, comme les années précédentes, est celle de l'autoévaluation.

Concernant les résultats de l'évaluation, les administrateurs ont porté un jugement positif sur les modalités de fonctionnement du Conseil. S'agissant de la préparation et des débats des questions importantes, les administrateurs ont considéré qu'ils disposaient de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs stratégiques du Groupe ainsi que de toutes documentations complémentaires nécessaires à l'analyse des points examinés. Les administrateurs ont souligné la qualité des informations mises à disposition ainsi que celle des réponses apportées par l'équipe dirigeante, ce qui permet de mener des discussions utiles et de prendre des décisions éclairées.

Les administrateurs ont considéré que les informations fournies sont toujours adaptées à la complexité du dossier à traiter, facilitant ainsi les échanges et les prises de position.

La composition du Conseil permet la réunion de compétences et d'expertises reconnues, notamment industrielles, financières, comptables et bancaires, qui s'expriment de façon permanente, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'information financière, et apportent une contribution de grande qualité lors des débats et des prises de décisions.

Ainsi, l'Assemblée générale du 5 juin 2013 après avoir pris acte des décisions de Denis Kesser, Jean-Paul Parayre et Claude Juimo Siewe Monthe de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats, a prononcé le renouvellement des mandats de Vincent Bolloré, Cyrille Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Yannick Bolloré, Olivier Roussel et François Thomazeau.

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'Odé, société contrôlante.

Le règlement intérieur établi par le Comité d'audit a été approuvé par le Conseil d'administration en séance du 30 août 2013.

Le Comité d'audit est composé de quatre administrateurs indépendants :

- François Thomazeau, Président;
- Sébastien Picciotto, membre du Comité;
- Olivier Roussel, membre du Comité;
- Martine Studer, membre du Comité.

La mission du Comité d'audit consiste à assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière par l'examen des projets de comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels, avant leur présentation au Conseil d'administration ainsi que l'examen du respect de la réglementation boursière;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques par l'examen avec le concours de l'audit interne des systèmes de contrôle interne, de l'examen de la fiabilité des systèmes et procédures et de la pertinence des procédures d'analyse et du suivi des risques;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes;

- de l'indépendance des Commissaires aux comptes par l'examen des risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et des mesures de sauvegarde pour atténuer les risques.

En outre, il lui appartient :

- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue;
- de rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée.

Au cours de l'exercice 2013, le Comité d'audit de Bolloré s'est réuni le 28 août 2013 et a notamment examiné les points suivants :

- présentation des résultats du premier semestre 2013;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2013;
- estimations significatives;
- actualité comptable et réglementaire;
- suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin août 2013;

Le Comité d'audit de Financière de l'Odet (agissant en qualité de Comité d'audit de Bolloré dans le cadre de l'exemption légale des dispositions légales du Code de commerce), réuni le 18 mars 2013 a examiné les points suivants :

- présentation des résultats 2012 de Financière de l'Odet et Bolloré;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 décembre 2012;
- suivi de l'activité de l'audit interne du Groupe et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2012.

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 :

- Martine Studer, Président;
- Gilles Alix, membre du Comité;
- Olivier Roussel, membre du Comité,

nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement sera soumis à l'approbation d'un prochain Conseil.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'a procédé ni à la mise en place de parachutes dorés, ni à l'attribution de régimes de retraites supplémentaires au profit des mandataires sociaux.

L'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2011 a fixé à 550 000 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres, étant précisé que ce montant a été fixé jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Le Conseil du 30 août 2013 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des administrateurs.

En outre, chaque administrateur membre du Comité d'audit se verra attribuer au titre de chaque exercice social un montant majoré de 10 000 euros prélevé sur le montant global des jetons de présence. Le Conseil d'administration du 31 août 2010 a décidé, en ce qui concerne toute attribution d'actions gratuites au profit d'un mandataire social dirigeant de la société :

- que l'acquisition des actions gratuites sera soumise à des conditions de performance qui devront être définies par un comité ad hoc composé de trois membres désignés par le Conseil;
- que le mandataire sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions un nombre de titres égal à 5% de la quantité des actions issues des attributions gratuites;
- que le mandataire devra, lors de la disponibilité des actions gratuites, procéder à l'acquisition d'une quantité définie (soit 1%) des titres qui auront été attribués gratuitement.

II – INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration de la société Bolloré en séance du 20 mars 2014 a été appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en juin 2013 et a confirmé que la société continuait à se référer à ce Code.

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef (www.medef.fr).

Les dispositions du Code qui ont été écartées sont les suivantes :

Recommandations Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré – Justifications
<p>Critères d'indépendance des administrateurs L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.</p>	<p>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 d'administration, quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs, s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position. 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, et ne représente aucunement une source de conflit d'intérêt avec la société.</p>
<p>Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.</p>	<p>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. La diversité et la complexité du Groupe justifient que des administrateurs puissent être nommés au sein des Conseils d'autres entités du Groupe afin d'avoir une meilleure connaissance des activités exercées.</p>

III – MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales.

Tout actionnaire peut voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

IV – INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont disponibles dans le document de référence.

V – DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

La gestion des risques et le contrôle interne au sein du Groupe Bolloré s'appuient sur le référentiel de l'AMF, publié en janvier 2007 et complété en 2010.

L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs;
- la fiabilité des informations financières;
- et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Selon ce cadre, le contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures ou des modes opératoires, des outils ou pratiques appropriés;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités;
- un dispositif de gestion des risques visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs;
- un pilotage et une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Dans la description qui suit, la notion de Groupe Bolloré couvre l'ensemble de la société mère et des filiales consolidées. Cette description du système de contrôle interne a été réalisée à partir du cadre de référence élaboré par le groupe de place mené sous l'égide de l'AMF, complété de son guide d'application.

Les principes et les points clés contenus dans ce guide sont suivis lorsqu'ils sont applicables.

CONTEXTE GÉNÉRAL DU CONTRÔLE INTERNE : UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DU GROUPE

Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

La séparation des fonctions

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe.

Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

Des filiales autonomes et responsables

Le Groupe est organisé en divisions opérationnelles qui, en raison de la diversité de leurs activités, bénéficient d'une large autonomie dans leur gestion.

Elles sont responsables de :

- la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités;
- l'optimisation de leurs opérations et performances financières;
- la protection de leurs actifs;
- la gestion de leurs risques.

Ce système de délégation permet de responsabiliser les entités et d'assurer l'adéquation entre leurs pratiques et le cadre juridique de leur pays d'implantation.

Un support et un contrôle communs à l'ensemble des sociétés du Groupe

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire, directement accessible par les divisions opérationnelles sur l'intranet.

Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités et leur suggère les propositions d'évolution les mieux adaptées.

Une politique de ressources humaines favorisant un bon environnement de contrôle interne

La politique de ressources humaines contribue à l'enrichissement d'un environnement de contrôle interne efficace par l'existence de définition de fonctions, d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

- de connaître les différentes règles et lois qui lui sont applicables;
- d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées;
- de transcrire ces règles dans les procédures internes;
- d'informer et de former les collaborateurs sur les règles et lois qui les concernent.

APPLICATION DES INSTRUCTIONS ET ORIENTATIONS FIXÉES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs.

À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :

- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

BON FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS INTERNES DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT CEUX CONCOURANT À LA SAUVEGARDE DE SES ACTIFS

La Direction des systèmes d'information a mis en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

Le processus de suivi des investissements, mené conjointement par la Direction des achats, la Direction du contrôle de gestion et la Direction des assurances, concourt à un suivi précis des actifs corporels du Groupe et à une sauvegarde de leur valeur d'utilité au travers de couvertures d'assurance appropriées.

Bien que décentralisé dans les divisions opérationnelles, le suivi des comptes clients fait l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe chargée de recenser les principaux risques de recouvrement sur clients et de mettre en place, avec les divisions, les actions correctives.

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit trimestriellement sous l'autorité de la Direction financière);
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long termes.

FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes annuels des entités du périmètre et sur les comptes consolidés.

Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication.

Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

Processus du reporting financier

Les services de la trésorerie et du contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net.

Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière.

Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels. Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.

Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

Un dispositif de gestion des risques

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, la gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Selon ce cadre, la gestion des risques recouvre les composantes suivantes :

- un cadre organisationnel comprenant la définition des rôles et responsabilités des acteurs, une politique de gestion des risques et un système d'information permettant la diffusion en interne d'informations relatives aux risques;
- un processus de gestion des risques comprenant trois étapes : l'identification, l'analyse et le traitement des risques;
- un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques faisant l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière.

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

GESTION DES RISQUES

Les litiges et risques sont suivis par chaque division. En ce qui concerne la gestion des sinistres, la Direction juridique ainsi que la Direction des assurances fournissent leur assistance pour tout contentieux important, ainsi que pour tout projet de contrat ayant une incidence financière significative. Enfin, les modalités de gestion des risques font l'objet d'une revue régulière approfondie par le Comité des risques.

Les principaux risques auxquels le Groupe est soumis sont développés dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence. Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, la gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes :

Principaux risques concernant le Groupe

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble.

Risque sur les actions cotées

Sous l'égide de la Direction financière du Groupe, un suivi régulier de la valeur des sociétés non consolidées est réalisé. Par ailleurs, à chaque clôture, une appréciation de la valeur de ces titres est réalisée sur la base des derniers cours de Bourse.

Risque de liquidité

Une gestion centralisée de la trésorerie a été mise en place. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction de la trésorerie du Groupe, qui s'assure du correct financement des activités de celui-ci, notamment à travers des sources de financement diversifiées en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement.

Un ratio d'endettement et un ratio relatif à la capacité du Groupe à faire face au service de la dette sont régulièrement suivis, certains crédits prévoyant une clause de remboursement anticipé dépendant du respect de ces ratios.

Risque de taux

Les modalités de couverture des risques sur les taux d'intérêts décidées par la Direction générale du Groupe sont détaillées dans les notes annexes des comptes consolidés.

Risques spécifiques aux activités

Compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques du Groupe, certains risques peuvent impacter une activité ou une zone géographique données sans avoir d'incidence sur la situation financière du Groupe dans son ensemble.

Risques opérationnels

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque direction de division.

Par ailleurs, le suivi de la valeur recouvrable des *goodwill* et autres actifs, ainsi que des contrats long terme, est réalisé au niveau des divisions et des tests sont effectués au niveau du Groupe.

Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

Risque matières premières

L'Énergie (pétrole), les Plantations (huile de palme et caoutchouc) et les Batteries (lithium) sont les métiers du Groupe sensibles aux évolutions des cours des matières premières.

Dans la division Logistique pétrolière, qui est la plus exposée à ce risque, les variations de cours du produit sont répercutées aux clients, et la Direction de cette division systématise la mise en place d'achats et de ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques. Dans le domaine des plantations, l'expertise des équipes opérationnelles et leur grande connaissance des marchés permettent de limiter les impacts défavorables de la variation des cours du caoutchouc et de l'huile de palme.

Dans cette perspective, des opérations de couverture (achats ou ventes à terme de matière première) sont réalisées pour réduire le risque sur ces matières premières.

Dans l'activité Batteries, développant une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) fortement dépendante des approvisionnements en lithium, le Groupe a conclu des partenariats avec différents industriels du secteur afin de limiter ce risque et d'assurer la fourniture des quantités de produit nécessaires à la fabrication de ses batteries.

Risque de crédit

Un suivi mensuel du BFR est réalisé par la Direction de la trésorerie du Groupe. De plus, dans les principales divisions du Groupe, la gestion du risque de crédit est relayée par un *credit manager*. Le recours à l'assurance crédit est privilégié et, lorsque le crédit n'est pas couvert par une assurance, l'octroi de crédit est décidé au niveau de compétence le plus adapté. Enfin, un suivi régulier des créances clients est effectué à l'échelon tant du Groupe que de la division, et des dépréciations sont pratiquées au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.

Risque de change

Le Groupe couvre ses principales opérations en devises. La gestion de la couverture est centralisée au niveau Groupe pour la France et l'Europe.

Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe à travers des achats ou ventes à terme de devises. Enfin, la mise en place d'un *netting* mensuel des flux intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Logistique pétrolière, les positions sont directement couvertes sur le marché.

Risque technologique

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité avec pour principal enjeu technologique d'imposer la technologie 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 ».

Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service de contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe. Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux comités de direction.

L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.

Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, basé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et 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 2008), représenté par Jean-Paul Séguret, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013), représenté par Jean-François Baloteaud.

VI - UN RENFORCEMENT PERMANENT DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'efforce d'améliorer l'organisation de son contrôle interne et de sa gestion des risques, tout en maintenant des structures réactives, tant au niveau de la holding que des divisions.

Ainsi plusieurs actions de renforcement du contrôle interne ont été initiées, conduites ou poursuivies.

DISPOSITIF ÉTHIQUE

L'ensemble du dispositif éthique du Groupe a été finalisé et se déploie dans les entités concernées.

La Charte Éthique, rédigée en 2000, a été revue afin de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe. Cette charte est diffusée par la Direction des ressources humaines Groupe à l'ensemble des collaborateurs.

Le Comité éthique s'est réuni deux fois dans l'année ; il a validé l'ensemble des codes et dispositifs éthiques mis en œuvre au sein des entités. Aucun dysfonctionnement n'a été signalé via la procédure d'alerte.

Des informations détaillées sur l'ensemble de nos procédures éthiques et « compliance ICMI » sont largement communiquées aux clients et prospects à leurs demandes.

LISTE D'INITIÉS

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers.

Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers.

L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Les principales procédures financières, mais aussi administratives et juridiques, sont regroupées sur un intranet pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe.

PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de l'intégration du Groupe Havas, en complément de leurs procédures internes déjà existantes, l'harmonisation des procédures et le déploiement progressif des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ont été poursuivis sur l'exercice.

Par ailleurs, le Groupe Blue Solutions dispose également de procédures de contrôle interne mises en place dans le cadre du Groupe Bolloré qui couvrent l'ensemble de Bolloré SA et de ses filiales consolidées.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel informatique ont été poursuivis en 2013.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence en matière sociale et environnementale portant application de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite « loi Grenelle II ») ainsi qu'aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a revu son protocole de reporting et a défini un tableau d'indicateurs significatifs au regard des activités diversifiées du Groupe.

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents, notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100, de l'IFRS et de l'ISO 26000. Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.

Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérification des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le questionnaire à la stratégie RSE, adressé chaque année aux différentes entités du Groupe, a été précisé et complété, celui relatif aux actions RH a été diffusé plus largement aux équipes locales afin de remonter au mieux les actions déployées à l'international.

Le document de référence présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Les informations concernant plus particulièrement les engagements et actions RSE des divisions sont regroupées cette année au sein du rapport RSE. Des renvois seront effectués entre les deux documents. Les Commissaires aux comptes vont procéder, pour la première fois cette année, à la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales sur un périmètre d'entités qui représente 20% des sociétés consolidées du Groupe. Ils fourniront une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des quarante-deux indicateurs demandés par la loi Grenelle II. Ils émettront également un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils auront spécifiquement auditées.

Le 20 mars 2014

Le Président,
Vincent Bolloré

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Bolloré et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information

comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean-Paul Séguret

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 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Avec la société Blue Solutions (ex-Batscap)

Transfert d'un marché de travaux entre Blue Solutions et Bolloré SA

Votre société a déposé un permis pour la construction d'un poste de transformation électrique sur un terrain à Ergué-Gabéric lui appartenant alors que Blue Solutions a conclu le marché de travaux pour la réalisation de ce poste de transformation avec Schneider Electric Energy France.

Pour permettre la simplification de ce schéma, votre Conseil d'administration du 21 mars 2013 a autorisé la cession par Blue Solutions à votre société des droits et obligations nés du marché de travaux conclu avec Schneider Electric Energy France moyennant :

- le paiement par votre société à Blue Solutions de l'ensemble des sommes payées par Blue Solutions à Schneider Electric Energy France au titre du contrat à la date du 15 avril 2013, soit la somme de 2 402 314,86 euros hors taxes, et la remise par Blue Solutions à votre société de la facture correspondante ;
- la reprise par Bolloré de l'ensemble des engagements financiers de Blue Solutions au titre du contrat.

Administrateurs intéressés :

Vincent Bolloré (Président-directeur général)

Cédric de Bailliencourt (Vice-Président)

Convention de refacturation des coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré SA

Le poste de transformation électrique objet du marché de travaux qui a fait l'objet d'un transfert au profit de Bolloré a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations Bolloré que des installations Blue Solutions.

En conséquence, 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 sur la base annuelle ci-après définie.

$$RA = (CP/10) \times KWH \text{ Batscap} / \text{Coef P} / KWH \text{ T}$$

Dans lequel :

- RA signifie la refacturation annuelle de Bolloré à Blue Solutions ;
 - CP signifie le coût définitif de construction du poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ;
 - KWH Batscap signifie le nombre de kilowattheures consommés par Blue Solutions au cours de l'année N et correspondant au relevé de consommation annuelle sur le point de comptage poste 5 (Scap), BPO et BP1 (site batterie de Pen-Carn) ;
 - Coef P signifie le coefficient de perte de transformation de l'installation, calculé en fonction du rapport entre les kilowattheures en sortie du poste (somme des trois points de comptage en sortie de poste) et le point de comptage en entrée du poste ;
 - KWH T signifie le nombre total de kilowattheures consommés au cours de l'année N et correspondant au relevé de consommation annuelle sur le point de comptage en entrée du poste (et qui correspond aux kilowattheures facturés par EDF).
- Des coûts de maintenance refacturés « at cost ».

Administrateurs intéressés :

Vincent Bolloré (Président-directeur général)

Cédric de Bailliencourt (Vice-Président)

Promesse de vente entre Bolloré SA et Blue Solutions sur les titres des entités composant Blue Applications

Dans le cadre du projet d'introduction en Bourse de la société Blue Solutions, le Groupe Bolloré a estimé que les importants efforts d'investissement qui ont été consentis aux sociétés composant le périmètre Blue Applications (neuf sociétés dont Bluecar®, Autolib', Bluecarsharing, Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage, IER et Polyconseil) depuis l'origine devaient être maintenus sur les prochaines années, et a décidé de ne pas inclure ab initio ces sociétés au sein de Blue Solutions, tout en conférant à cette dernière la faculté de les acquérir à terme.

Votre Conseil d'administration du 30 août 2013 a autorisé votre société à consentir à Blue Solutions six promesses de vente portant sur la totalité des actions émises par les sociétés suivantes :

- Bluecar®, Autolib' et Bluecarsharing (cette promesse de vente ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble) ;
- Bluebus ;
- Blueboat ;
- Bluetram ;
- Bluestorage ;
- Polyconseil.

Les conditions des promesses sont les suivantes :

- Blue Solutions pourra lever chacune des promesses qui lui sont ainsi consenties à tout moment entre le 1^{er} septembre 2016 et le 30 juin 2018, étant précisé (i) que toute promesse ne pourra être exercée que sur la totalité des actions composant le capital de la ou des sociétés concernées et (ii) que Blue Solutions sera libre de lever toutes ou une partie seulement des promesses ainsi consenties ;
- le prix d'exercice de chacune des promesses sera déterminé par un expert indépendant désigné par le président du tribunal de

commerce de Paris. L'expert devra déterminer, dans le cadre des dispositions de l'article 1592 du Code civil, le prix de vente des actions concernées, suivant les méthodes d'évaluation qu'il jugera adaptées ; néanmoins, si le prix auquel les sociétés de Blue Applications s'approvisionnent en batteries LMP® auprès de Blue Solutions doit entrer en ligne de compte dans la détermination du prix de vente des actions, l'expert ne se référera qu'aux termes et conditions du contrat d'approvisionnement de ces batteries en vigueur à la date d'admission des actions de Blue Solutions sur le marché NYSE Euronext Paris ;

- le prix de vente pour chacune des promesses ne pourra être inférieur à un (1) euro, après recapitalisation éventuelle, étant précisé qu'en ce cas, le ou les promettants feront en sorte que, préalablement au transfert de propriété, les capitaux propres sociaux de l'entité faisant l'objet de la promesse, réévalués le cas échéant sur la base de la quote-part de la situation nette de ses filiales, diminués de la valeur des titres, soient égaux à un (1) euro à la date du transfert ;
- les sociétés dont les actions font l'objet des promesses de vente pourront constituer, après information de Blue Solutions, des partenariats avec des tiers au travers d'entités juridiques. Toutefois, jusqu'à la date du transfert éventuel de la propriété des actions à Blue Solutions, les participations de ces sociétés dans ces entités juridiques devront (i) représenter au moins 50% de leur capital, de leurs droits aux bénéfices ou de leurs droits de vote, (ii) être libres de tous droits de tiers, réels ou personnels, et (iii) ne donner lieu à l'exercice d'aucun droit de tiers au résultat de l'exercice de la promesse ;
- l'existence des promesses n'interdira notamment pas au promettant de décider, ou d'autoriser, s'il le considère justifié, la réorientation de l'activité de ces sociétés vers des activités non complémentaires de celles exercées par Blue Solutions ;
- les promesses confèrent à Blue Solutions un droit de suite qui lui permettra de percevoir, s'il abandonne l'une quelconque des options d'achat et que l'entité concernée de Blue Applications est cédée dans les dix-huit mois suivants, le gain qu'aurait fait Blue Solutions s'il avait exercé l'option d'achat puis réalisé lui-même la cession en question.

Administrateur intéressé :

Vincent Bolloré (Président-directeur général)

Avenant à la convention de trésorerie entre Blue Solutions et Bolloré SA

Dans le cadre du projet de la cotation de Blue Solutions, votre Conseil d'administration du 30 août 2013 a autorisé votre société à prendre l'engagement de renoncer aux dispositions de l'article 4.2 de la convention de trésorerie conclue le 30 novembre 2001 avec la société Blue Solutions, lui permettant de dénoncer celle-ci moyennant un préavis de six mois, et ce, jusqu'au 30 juin 2016.

Administrateur intéressé : Vincent Bolloré

(Président-directeur général)

Transfert du Contrat d'approvisionnement exclusif entre Bolloré et Bluebus au bénéfice de Blue Solutions

Afin de rationaliser l'identité des cocontractants, votre Conseil d'administration du 30 août 2013 a autorisé le transfert par votre société à Blue Solutions de l'ensemble des droits et obligations d'un contrat d'approvisionnement exclusif de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) qui avait alors été conclu en 2008 entre votre société et la société Bluebus (ex-Gruau Microbus).

Administrateur intéressé :

Vincent Bolloré (Président-directeur général)

Abandon de créance au profit de Blue Solutions

Pour permettre à Blue Solutions de reconstituer ses propres capitaux propres, votre Conseil d'administration du 5 juin 2013 a autorisé la société à abandonner partiellement son compte courant dans les livres de Blue Solutions, à hauteur de 37 000 000 euros.

L'abandon de créance s'effectue dans le cadre des dispositions de l'article 216 A du Code général des impôts, Blue Solutions s'engageant à augmenter son capital au profit de Bolloré d'un montant au moins égal à l'abandon de créance effectué par Bolloré, et ce, avant le 31 décembre de la deuxième année qui suit.

Administrateurs intéressés :

Vincent Bolloré (Président-directeur général)

Cédric de Bailliencourt (Vice-Président)

Avec la société Bluestorage (ex-Financière de Loctudy)

(société détenue à 100,00 %)

Dans le cadre de l'organisation du périmètre Blue Applications, votre Conseil d'administration du 21 mars 2013 a autorisé la société à transférer à la société Financière de Loctudy les titres qu'elle détiendrait au sein du capital de la société Financière de Penmarch (ayant adopté la dénomination Bluesun) moyennant un prix égal à la valeur nominale des actions transférées.

Sur la base de cette autorisation, votre société a cédé à la société Bluestorage, en date du 3 mai 2013, 50 500 actions de la société Bluesun moyennant un prix total de 505 000 euros.

Administrateur intéressé : Cédric de Bailliencourt (Vice-Président)

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Avec la société Bolloré Participations

Au titre des prestations de présidence, Bolloré Participations a facturé en 2013 à votre société la somme de 1516 270,94 euros hors taxes correspondant à 75% du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestation de services, Bolloré Participations a facturé en 2013 à votre société une somme de 1425 396 euros hors taxes.

Avec la société Financière de l'Odet

Dans le cadre de la garantie à première demande conférée par votre société au titre de l'emprunt obligataire émis en août 2010 par Financière de l'Odet, et conformément aux dispositions de la convention conclue le 9 août 2010, votre société facture à la société Financière de l'Odet une rémunération annuelle égale à 0,3% du montant maximum de 241 000 000 euros pouvant être appelé au titre de la garantie. L'emprunt obligataire ayant été remboursé le 22 mars 2013, la rémunération facturée par votre société pour la période du 1^{er} janvier 2013 à la date de remboursement s'est élevée à 164,683 euros.

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 : 1982 700 euros versés par Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire ; 2134 000 euros versés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi) ;

728 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Sénégal ;

1182 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Cameroun ;

797 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Gabon (ex-SDV Gabon) ;

1171 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo).

Avec la société Financière de Sainte-Marine

Dans le cadre de la garantie aux termes de laquelle votre société s'est portée caution de la société Financière de Sainte-Marine au titre d'une opération de financement lui permettant de disposer de fonds à hauteur de 200 000 000 euros, votre société a procédé au titre de l'exercice 2013 à une facturation de 500 000 euros.

Avec la société Compagnie de Cornouaille

Pour permettre la réalisation d'une opération de financement par la Compagnie de Cornouaille avec la société HSBC, votre Conseil d'administration du 31 août 2012 a autorisé l'octroi par votre société d'un cautionnement garantissant le remboursement par la Compagnie de Cornouaille des sommes dues au titre de cette opération, moyennant le versement d'une rémunération de 0,25% l'an. Au titre de l'exercice 2013, la Compagnie de Cornouaille a versé à votre société une somme de 300 000 euros.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC LES DIRIGEANTS**Utilisation de l'avion, propriété de la société**

Par décision des Conseils d'administration des 30 mars et 1^{er} octobre 2001 de votre société, le coût des déplacements privés des administrateurs et mandataires sociaux du Groupe est refacturé au prix coûtant et en fonction du type d'avion utilisé.

Sur cette base, votre société a facturé 2 149,44 euros toutes taxes comprises au cours de l'exercice 2013.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean-Paul Séguret

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 5 JUIN 2014

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Président sur le contrôle interne – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2013 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 2013 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.
- Nomination d'administrateur.
- Fixation du montant des jetons de présence.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire.
- Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Vincent Bolloré, Président-directeur général.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Cyrille Bolloré, Directeur général délégué.
- Pouvoirs à conférer.

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

Les **deux premières résolutions** ont pour objet l'approbation des comptes consolidés et annuels de l'exercice 2013 de Bolloré. La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2013 et de vous proposer de fixer le dividende de l'exercice à 3,10 euros par action. Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende d'un montant de 2 euros par action, intervenu le 3 octobre 2013, le solde du dividende soit 1,10 euro par action serait mis en paiement le 30 juin 2014.

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, s'il décide de verser un acompte sur le dividende de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 des **sixième, septième et huitième résolutions**, il vous est demandé d'approuver les conventions et engagements réglementés intervenus au cours de l'exercice 2013, tels que présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (figurant dans le présent document de référence). Conformément à la recommandation AMF 2012-05, les Assemblées générales d'actionnaires de sociétés cotées (proposition n° 32), les conventions significatives sont soumises à votre vote par des résolutions séparées. Ainsi, la **septième résolution** soumet à votre approbation les promesses de vente conclues entre Bolloré et Blue Solutions sur la totalité des titres émis par les sociétés Bluecar®, Autolib', Bluecarsharing, Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage et Polyconseil. La **sixième résolution** soumet à votre approbation la convention d'abandon de créance d'un montant de 37 millions d'euros conclue, dans le cadre des dispositions de l'article 216A du Code général des impôts, avec la société Blue Solutions.

NOMINATION ET RENOUVELLEMENT D'ADMINISTRATEURS

Les **neuvième, dixième et onzième résolutions** sont relatives à la composition du Conseil d'administration :

- la **neuvième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de Marie Bolloré, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016;
- la **dixième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de Martine Studer, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016;
- la **onzième résolution** propose de nommer Céline Merle-Béral en qualité d'administrateur, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE

La **douzième résolution** propose de fixer le montant global annuel maximum des jetons de présence à la somme de 660 000 euros.

RENOUVELLEMENT D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET NOMINATION D'UN NOUVEAU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

La **treizième résolution** est relative au renouvellement du mandat du Cabinet Constantin Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Les **quatorzième et quinzième résolutions** concernent le remplacement d'un Commissaire aux comptes suppléant, Benoit Pimont. Il est proposé à l'Assemblée générale de nommer le Cabinet Cisane, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE PAR TOUTES LES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2013 (article 24.3) auquel la société se réfère, le Conseil doit présenter à l'Assemblée générale ordinaire la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. La présentation des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social est soumise à un vote consultatif des actionnaires.

Par le vote des **seizième et dix-septième résolutions**, il vous est proposé d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée par toutes les sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la société.

Pour Vincent Bolloré, Président-directeur général, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013, soumis à l'avis des actionnaires

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 499 000 ⁽¹⁾	
Rémunération autre	537 700 ⁽²⁾	
Rémunération variable annuelle		
Rémunération variable différée		
Rémunération variable pluriannuelle		
Rémunération exceptionnelle		
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme		
Jetons de présence	56 943	
Valorisation des avantages de toute nature	6 528	
Indemnité de départ		
Indemnité de non-concurrence		
Régime de retraite supplémentaire		

(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.

(2) Correspond à des tantièmes versés par les sociétés Financière du Champ de mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

Pour Cyrille Bolloré, Directeur général délégué, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013, soumis à l'avis des actionnaires

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	630 000 ⁽¹⁾	
Rémunération autre		
Rémunération variable annuelle	120 000 ⁽²⁾	
Rémunération variable différée		
Rémunération variable pluriannuelle		
Rémunération exceptionnelle	100 000 ⁽³⁾	
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme		
Jetons de présence	42 694	
Valorisation des avantages de toute nature	3 996	
Indemnité de départ		
Indemnité de non-concurrence		
Régime de retraite supplémentaire		

(1) Rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré Logistics GIE, au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré et de Président du Conseil d'administration de Bolloré Energie.

(2) Rémunération variable perçue en sa qualité de salarié SDV Bolloré Logistics

(3) Rémunération exceptionnelle versée par Bolloré au titre de l'IPO Blue Solutions.

POUVOIRS À CONFÉRER

La **dix-huitième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 5 JUIN 2014

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2013)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport du Président sur le contrôle interne, qu'elle approuve dans tous leurs termes, ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Elle approuve spécialement les dépenses visées par l'article 223 *quater* du Code général des impôts, non admises en charges déductibles pour la détermination du montant de l'impôt sur les sociétés, en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élève à un montant global de 175 578 euros.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2013 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 10 848 499 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 270 148 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013, tels qu'ils lui ont été présentés.

L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	88 951 694,32
Report à nouveau antérieur	713 672 974,30
Affectation à la réserve légale	754 496,00
Bénéfice distribuable	801 870 172,62
Dividendes	
- Acompte sur dividende ⁽¹⁾	54 346 532,00
- Dividende complémentaire ⁽²⁾	29 890 592,60
Report à nouveau	717 633 048,02

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 août 2013 a été fixé à 2 euros par action. La mise en paiement est intervenue le 3 octobre 2013.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,10 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 27 341 966, 168 700 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2013 portent jouissance au 1^{er} janvier 2014 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2013.

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,10 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1^{er} janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables céliba-

taires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 30 juin 2014.

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	2012	2011	2010
Nombre d'actions	26 870 406	25 094 157	24 701 151
Dividende (en euros)	3,10 ⁽²⁾	3,30 ⁽¹⁾	3 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	80,96	82,26	71,23

(1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2011 et 2010 était éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.

(2) Les dividendes perçus depuis le 1^{er} janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensés de ce prélèvement.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts, d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende, en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale, diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2014.

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 10 juin 2014 et le 24 juin 2014 inclus, en adressant leurs demandes aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende, ou pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la société à son mandataire (Caceis Corporate Trust – Assemblées générales centralisées – 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09).

Au-delà du 24 juin 2014, 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 30 juin 2014.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, de préciser les modalités d'application et

d'exécution, de constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution, de modifier en conséquence les statuts de la société, et plus généralement faire tout ce qui sera utile et nécessaire.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation de distribution d'acompte sur dividende avec option de paiement en actions)

L'Assemblée générale autorise le Conseil, s'il décide de verser un acompte sur le dividende de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 tout pouvoir au Conseil, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, pour constater l'augmentation de capital résultant de l'émission d'actions résultant de l'option offerte aux actionnaires, et procéder à la modification corrélative des statuts et aux formalités légales de publicité.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée significative)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuve la convention d'abandon de créance d'un montant de 37 millions d'euros conclue, dans le cadre des dispositions de l'article 216A du Code général des impôts, avec la société Blue Solutions.

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 les six promesses de vente conclues entre Bolloré et Blue Solutions sur la totalité des titres émis 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.

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, autre que celles visées à la sixième et à la septième résolution 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 Marie Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Martine Studer 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 2016.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration nomme Céline Merle-Béral, domiciliée 27, rue de la Ferme, 92200

Neuilly-sur-Seine, en qualité d'administrateur, 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 2016.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Montant des jetons de présence)

L'Assemblée générale décide de fixer à 660 000 euros le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration pourra allouer à ses membres pour l'exercice social en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat du Cabinet Constantin Associés, Commissaire aux comptes titulaire, arrive à terme lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Constatation de l'arrivée à terme du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Benoît Pimont, Commissaire aux comptes suppléant, arrive à terme à l'issue de la présente Assemblée, décide que son mandat ne sera pas renouvelé.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, décide de nommer, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Constantin Associés, le Cabinet Cisane - 185, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Vincent Bolloré, Président-directeur général)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le Code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Vincent Bolloré, tels que présentés dans le document de référence.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Cyrille Bolloré, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le Code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Cyrille Bolloré, tels que présentés dans le document de référence.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 5 JUIN 2014

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale extraordinaire pour vous soumettre des modifications statutaires relatives à la composition du Conseil d'administration, consécutives à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi rendant obligatoire la présence de salariés administrateurs au Conseil, ainsi qu'à la mise en œuvre de principes de gouvernance relatifs aux actions à détenir par les administrateurs.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS À L'EFFET DE DÉTERMINER LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE LA LOI DU 14 JUIN 2013 RELATIVE À LA SÉCURISATION DE L'EMPLOI (PREMIÈRE RÉSOLUTION)

Nous vous proposons par le vote de la première résolution de modifier les dispositions statutaires (article 12) relatives au Conseil d'administration à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Cette dernière loi rend obligatoire la présence de salariés administrateurs ayant voix délibérative dans les sociétés anonymes.

L'obligation de représentation s'applique aux sociétés anonymes :

- qui emploieront, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger ;
- qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322-1 du Code du travail (les sociétés dont l'effectif salarié est supérieur à 50 salariés).

Le nombre d'administrateurs salariés est de deux au moins si le Conseil comporte plus de 12 membres, d'un au moins si l'effectif du Conseil est inférieur ou égal à 12.

Votre Conseil vous invite à retenir et à introduire dans les statuts une des modalités de désignation prévue par la loi, la désignation des administrateurs salariés par le Comité de Groupe.

Notre société répondant aux critères fixés par la loi et l'effectif du Conseil étant supérieur à douze membres, l'entrée en fonction de deux administrateurs devra intervenir dans les six mois suivant la date de la présente Assemblée générale.

MODIFICATIONS STATUTAIRES RÉSULTANT DE LA MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE – SUPPRESSION DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE 12.3 DES STATUTS RELATIVES AUX ACTIONS D'ADMINISTRATEURS (DEUXIÈME RÉSOLUTION)

Votre Conseil a, en séance du 20 mars 2014, adopté un nouveau règlement intérieur intégrant l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Le Code Afep-Medef juge notamment indispensable que chaque administrateur détienne personnellement un nombre minimal d'actions de la société qui peut être fixé par les statuts ou le règlement intérieur.

Votre Conseil, dans un souci de bonne gouvernance, s'est prononcé sur un renforcement de cette obligation de détention et de conservation d'actions par les administrateurs, en inscrivant dans son règlement intérieur, l'obligation pour chaque administrateur d'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 serait équivalente à une annuité de jetons de présence reçus (soit au titre des fonctions exercées sur l'exercice 2013, une somme de 23 500 euros).

En conséquence de la modalité retenue par votre Conseil, il vous est proposé par le vote de la deuxième résolution de supprimer la disposition statutaire (article 12.3) relative aux actions d'administrateurs et qui fixe à un le nombre d'action à détenir par chaque administrateur.

POUVOIRS À CONFÉRER (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Nous vous remercions de bien vouloir conférer 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 5 JUIN 2014

- Rapport du Conseil d'administration.
- Modifications de l'article 12 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.
- Suppression des dispositions de l'article 12.3 des statuts relatives aux actions d'administrateurs.
- Pouvoirs à conférer.

PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

MODIFICATIONS STATUTAIRES

Par le vote de la **première résolution**, nous vous invitons à modifier l'article 12 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

En effet, notre société répond aux critères fixés par la loi rendant obligatoire la présence de salariés administrateurs ayant voix délibérative.

Nous vous proposons de retenir une des modalités de désignation prévue par la loi, à savoir la désignation des administrateurs salariés par le Comité de Groupe.

Les administrateurs salariés seraient désignés pour une durée de trois années.

Nous vous proposons par le vote de la **deuxième résolution** de supprimer les dispositions de l'article 12.3 des statuts relatives aux actions d'administrateurs.

POUVOIRS À CONFÉRER

La **troisième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 5 JUIN 2014

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Modification de l'article 12 des statuts à l'effet de déterminer les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, décide d'insérer dans les statuts, un cinquième point à l'article 12 intitulé – administrateurs salariés, ainsi rédigé :

« Article 12 — Conseil d'administration

1. Composition

...../.....

2. Nomination des administrateurs

...../.....

3. Actions d'administrateurs

...../.....

4. Présidence du Conseil d'administration

...../.....

5. Administrateurs salariés

En vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil comprend des administrateurs représentant les salariés.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est de deux dans les sociétés dont le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale est supérieur à douze, de un quand ce nombre est inférieur ou égal à douze.

Le nombre de membres du Conseil à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs salariés est apprécié à la date de désignation des représentants des salariés au Conseil.

Les administrateurs élus par les salariés en vertu de l'article L. 225-27 du Code de commerce, ainsi que les administrateurs salariés actionnaires nommés en vertu de l'article L. 225-23 du Code de commerce ne sont pas pris en compte à ce titre.

Le ou (les) administrateur(s) salarié(s) est (sont) désigné(s) par le Comité de Groupe pour une durée de trois ans.

Les fonctions de l'administrateur salarié prendront fin à l'expiration d'une période de trois ans suivant la date de leur désignation par le Comité de Groupe. »

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Suppression des dispositions de l'article 12.3 des statuts relatives aux actions d'administrateurs)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, décide de supprimer les dispositions du point 3 de l'article 12 des statuts relatives aux actions d'administrateurs.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne également tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 5 juin 2014

Société anonyme au capital de 437 471 456 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 30 avril 2014 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 217 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2012, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2013 sous le numéro D.13-0487, (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 69 à 140 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2012 sous le numéro D.12-0461, sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

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.bolloré.com

