



Bolloré



Document de référence
2018





Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2019, 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 sous la responsabilité de l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Il peut être consulté et téléchargé sur le site www.bollor.com.

Message du Président	02
1 Présentation du Groupe et de ses activités	04
Profil	06
Chiffres clés	08
Organigramme économique	10
Données boursières	11
Nos implantations	12
Stratégie du Groupe	14
Modèle d'affaires	16
La RSE en quelques chiffres	18
Gouvernance	19
Les activités	20
Responsabilité sociale et environnementale	48
L'histoire du Groupe	54
2 Performance extra-financière	57
Enjeux et stratégie RSE, quatre piliers d'engagement de la RSE, tableau de synthèse, rapport de l'organisme tiers indépendant	
3 Facteurs de risque et contrôle interne	115
Analyse des risques, outils de la gestion des risques et de contrôle interne, conformité	
4 Gouvernement d'entreprise	125
Les organes d'administration et de Direction, les rémunérations et avantages	
5 Analyse de l'activité et des états financiers	153
Analyse des résultats consolidés, recherche et développement, événements postérieurs à la clôture, tendances et objectifs, comptes consolidés, comptes sociaux, autres informations financières et comptables	
6 Éléments sur la société et les actionnaires	281
Actionnariat, données boursières, calendrier indicatif de communication financière, dividendes, organigramme détaillé, principales filiales, prises de participations directes et prises de contrôle, informations complémentaires sur le capital	
7 Assemblées générales	295
Ordre du jour, projets de résolutions, rapport du Conseil d'administration, rapport des commissaires aux comptes sur les résolutions, rapports des commissaires aux comptes	
8 Informations complémentaires	321
Principales dispositions légales et statutaires, documents accessibles au public, personnes responsables du document de référence et de l'information financière, responsables du contrôle des comptes, informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts, éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	
Tables de concordance	327

Message du Président

Vincent Bolloré, Président-directeur général de Financière de l'Odet

La société Bolloré a été créée en 1822, en Bretagne, par mes deux arrière-arrière-arrière-arrière-grands-pères : François Le Marié et René Bolloré. Leurs enfants, Nicolas Le Marié, mon arrière-arrière-arrière-grand-oncle et Jean-Claude Guillaume Bolloré, mon arrière-arrière-arrière-grand-père, l'ont dirigée puis leurs enfants et les enfants de leurs enfants puis mes oncles et mon père. Aujourd'hui, je suis heureux de voir la septième génération prendre, à son tour, les commandes opérationnelles du Groupe, avec

des équipes soudées de dirigeants aguerris. Après l'avoir vu travailler dans le Groupe depuis douze ans, je suis sûr que Cyrille Bolloré est parfaitement qualifié pour poursuivre cette longue entreprise. Comme prévu, je conserverai jusqu'au 17 février 2022, date de notre bicentenaire, la présidence et la direction générale de la Financière de l'Odet – qui contrôle 65 % du capital de Bolloré – pour veiller au bon déroulement de cette transition.



Cyrille Bolloré, Président-directeur général de Bolloré

Je suis très honoré de la confiance que le Conseil d'administration m'a accordée en me nommant à l'unanimité Président-directeur général de Bolloré, à la suite de Vincent Bolloré. Notre ambition est de poursuivre le développement diversifié de notre Groupe à partir de nos trois secteurs d'activité et de créer durablement de la valeur et des emplois, comme nous l'avons fait depuis plus de trente ans. Nous allons, pour ce faire, continuer d'investir dans les régions où nous sommes présents et poursuivre les développements industriels et technologiques que nous avons récemment engagés.

En 2018, les résultats ont confirmé la force de notre positionnement et la bonne dynamique du Groupe dans ses différents secteurs d'activité. Le chiffre d'affaires du Groupe Bolloré a progressé de 7 %, à périmètre et change constants (+ 26 % en données publiées). Les activités de transport et logistique ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 6 %, pour atteindre 6 milliards d'euros grâce à la croissance des flux maritimes et aériens et l'accroissement des activités portuaires en Afrique. Le chiffre d'affaires de Bolloré Energy, en progression de 25 %, a bénéficié de la hausse des prix des produits pétroliers. Le secteur stockage d'électricité et solutions a enregistré une croissance de 1 % grâce à la division Terminaux spécialisés, la légère hausse des Films plastiques et la progression des ventes de Bluebus. Enfin, les activités Communication ont progressé de 4 %, principalement grâce à Vivendi (+ 4 %) qui a bénéficié, notamment, de la croissance d'Universal Music Group (+ 10 %).

Le résultat opérationnel du Groupe s'est établi à 1,3 milliard d'euros, en progression de 25 %, notamment grâce au secteur de la communication (+ 29 %), porté par les très bonnes performances des principales activités de Vivendi, la bonne dynamique des métiers du transport et de la logistique, en hausse de 9 % et enfin par la réduction des pertes de la division Stockage d'électricité, sous l'effet d'une bonne maîtrise des dépenses.

Les tendances de nos activités restent favorables en ce début d'année 2019. Celles de la division Transport et logistique devraient continuer de bénéficier de la bonne orientation des volumes dans le fret maritime et le fret aérien, ainsi que dans les activités portuaires en Afrique. Dans le secteur de la communication, Vivendi est confiant quant à l'évolution de ses principales activités en 2019, bénéficiant notamment de la poursuite de la croissance soutenue d'Universal Music Group (dont Vivendi a décidé de céder jusqu'à 50 % du capital), de la poursuite des efforts d'amélioration de la rentabilité de Canal+, de la bonne marche d'Havas et de l'intégration d'Editis, acquis en janvier 2019.

Enfin, le Groupe Bolloré poursuivra ses efforts d'investissements dans le domaine du stockage d'électricité, où Blue Solutions se concentre sur les applications les plus prometteuses que constituent les bus électriques et le stockage d'électricité avant d'introduire, en 2019, une nouvelle batterie sèche améliorée.



Nous allons continuer à investir dans les régions où nous sommes présents et poursuivre les développements industriels et technologiques récemment engagés.





1

Profil	06
Chiffres clés	08
Organigramme économique	10
Données boursières	11
Nos implantations	12
Stratégie du Groupe	14
Modèle d'affaires	16
La RSE en quelques chiffres	18
Gouvernance	19
Les activités	20
Responsabilité sociale et environnementale	48
L'histoire du Groupe	54

Présentation du Groupe et de ses activités

Profil

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, la communication, le stockage d'électricité et solutions.

Plus de
81 000
collaborateurs
dans 127 pays

23
milliards d'euros
de chiffre
d'affaires en 2018

1107
millions d'euros
de résultat net

28
milliards d'euros
de capitaux propres



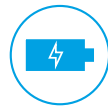
Transport et logistique

Bolloré Transport & Logistics fait partie des grands groupes de transport dans le monde, avec plus de 35 000 collaborateurs répartis dans 107 pays en Europe, en Asie, en Amérique et en Afrique où il exerce ses activités dans les ports, la commission de transport et les chemins de fer. Il est aussi un acteur important de la logistique pétrolière en France et en Europe.



Communication

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



Stockage d'électricité et solutions

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

Autres actifs

À côté de ses trois activités, le Groupe Bolloré gère un ensemble de participations financières représentant plus de 4,7 milliards d'euros à fin 2018, dont 0,8 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (Mediobanca, groupe Socfin...) et 3,9 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Telecom Italia, Mediaset...).

Chiffres clés

Compte de résultat

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾	2016
Chiffre d'affaires	23 024	18 337	10 076
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	23	151	42
Résultat opérationnel	1 301	1 115	627
Résultat financier	140	119	164
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	172	115	20
Impôts	(506)	700	(224)
Résultat net	1 107	2 049	588
Dont part du Groupe	235	695	440

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes » page 178.

Résultat opérationnel sectoriel

(par activité, en millions d'euros)	2018	2017 ⁽³⁾	2016
Transport et logistique ⁽¹⁾	511	491	490
Logistique pétrolière	34	36	54
Communication (Vivendi, médias, télécoms) ⁽²⁾	940	780	282
Stockage d'électricité et solutions	(152)	(164)	(168)
Autres (actifs agricoles, holdings) ⁽¹⁾	(31)	(28)	(31)
Résultat opérationnel	1 301	1 115	627

(1) Avant redevance de marques Bolloré.

(2) Intégrant, en 2018, douze mois de Vivendi en intégration globale, soit 959 millions d'euros (contre huit mois de Vivendi en intégration globale et quatre mois en mise en équivalence opérationnelle et Havas douze mois, soit 804 millions d'euros en 2017).

(3) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes » page 178.

Bilan

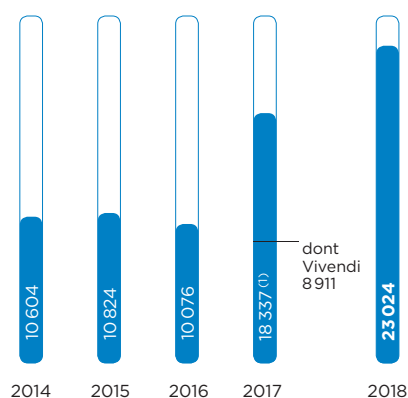
(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾	31/12/2016
Capitaux propres	28 204	31 091	10 281
Capitaux propres part du Groupe	9 234	10 430	8 915
Endettement net	4 882	4 841	4 259
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés ⁽¹⁾⁽²⁾	4 722	7 432	4 553

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes » page 178.

(2) Hors titre du Groupe (voir page 178).

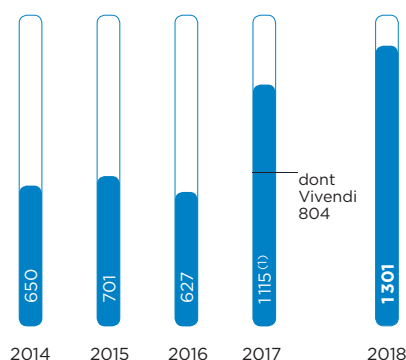
Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)



Évolution du résultat opérationnel

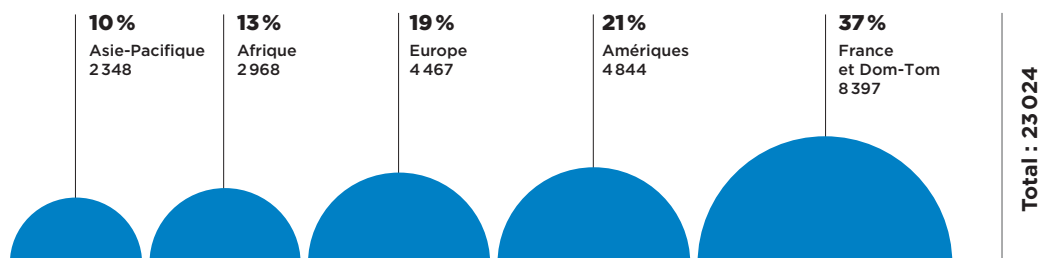
(en millions d'euros)



(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes » page 178.

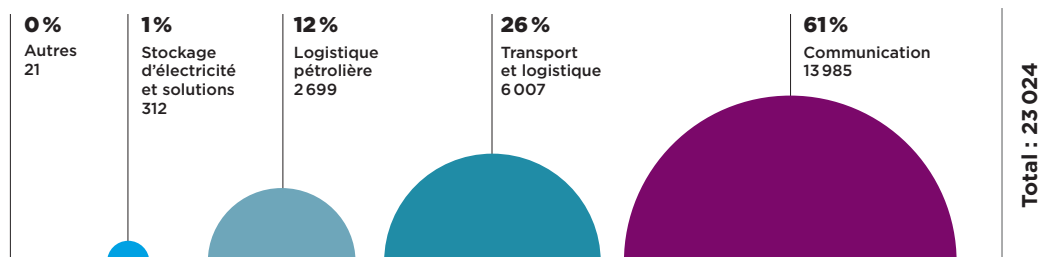
Répartition du chiffre d'affaires 2018 par zone géographique

(en millions d'euros)



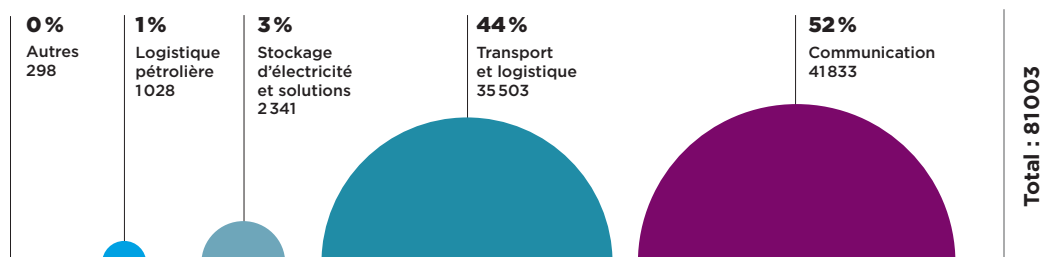
Répartition du chiffre d'affaires 2018 contributif par activité

(en millions d'euros)



Répartition des effectifs par activité

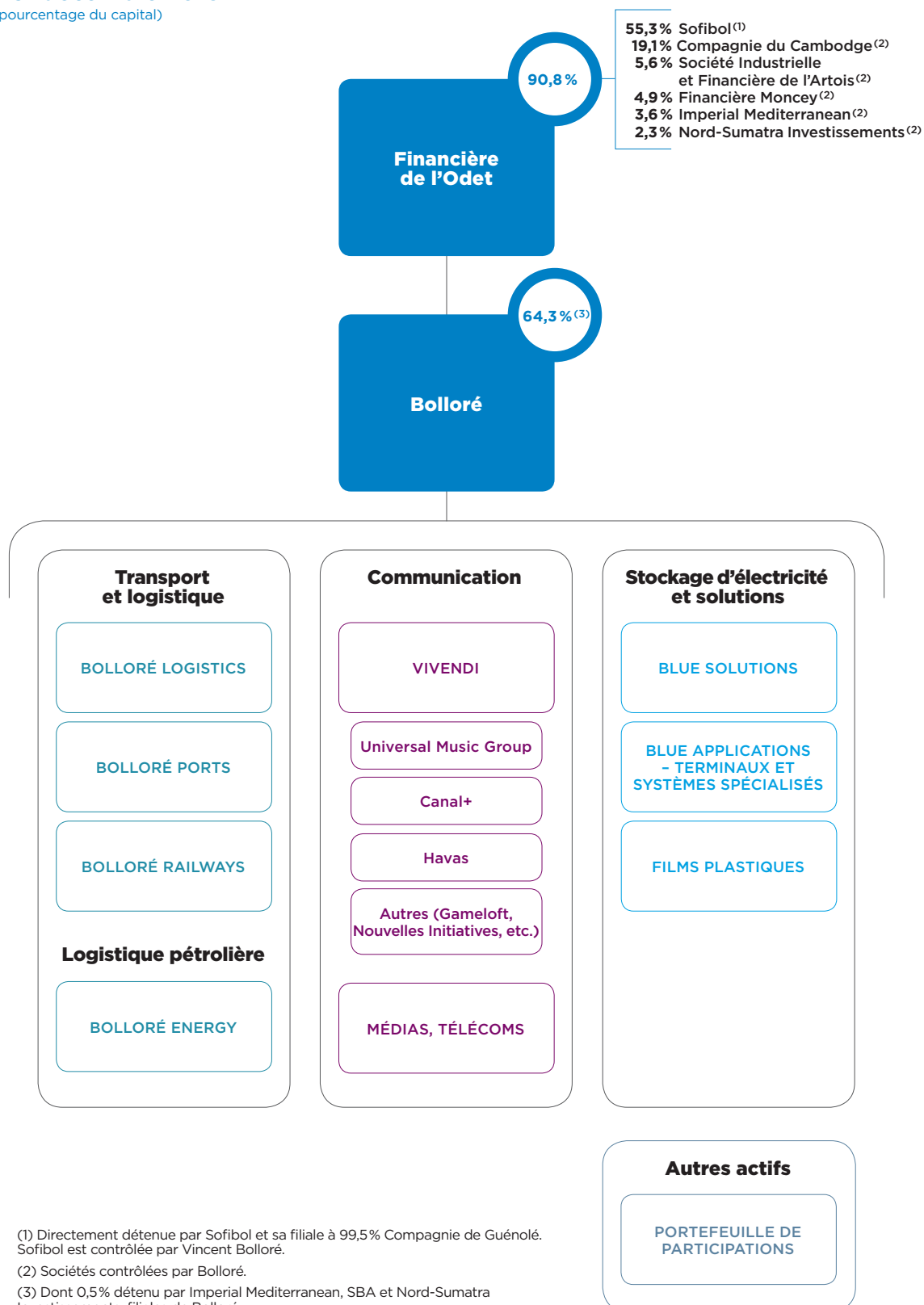
(au 31 décembre 2018)



Organigramme économique

Au 31 décembre 2018

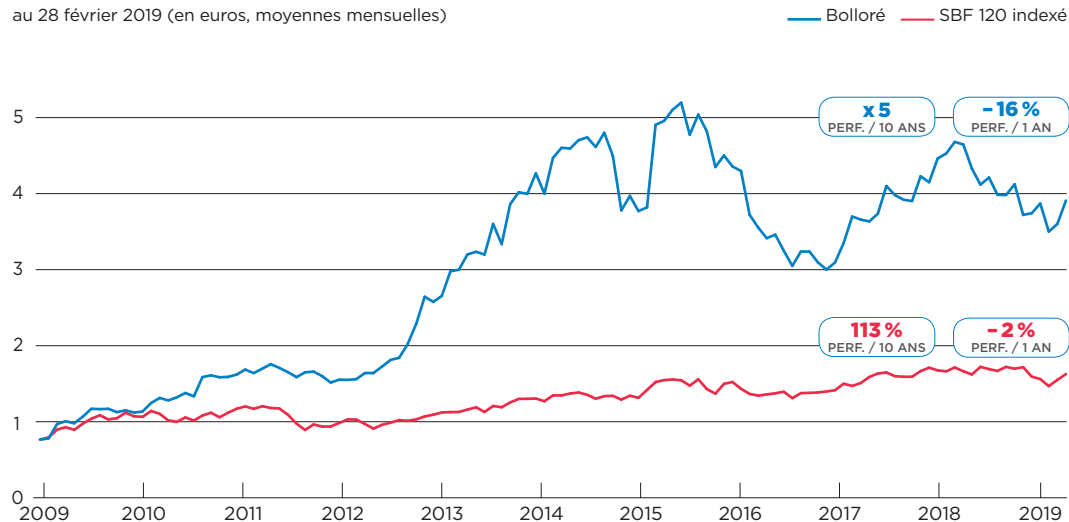
(en pourcentage du capital)



Données boursières

Évolution du cours de l'action Bolloré

au 28 février 2019 (en euros, moyennes mensuelles)



Données boursières

	2018	2017	2016
Cours au 31 décembre (en euros)	3,50	4,53	3,35
Nombre d'actions au 31 décembre	2 929 569 051	2 921 611 290	2 910 452 233
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	10 253	13 229	9 750
Nombre de titres émis et potentiels ⁽¹⁾	2 921 086 213	2 911 940 052	2 899 260 595
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	0,08	0,24	0,15
Dividende net par action (en euros) ⁽²⁾	0,06	0,06	0,06

(1) Hors autocontrôle.

(2) Dont 0,02 euro d'acompte déjà versé.

Actionnariat de Bolloré

Au 31 décembre 2018	Nombre d'actions	% du capital
Financière de l'Odet	1 867 086 638	63,73
Autres sociétés du Groupe	15 421 646	0,53
Total Groupe	1 882 508 284	64,26
Orfim	153 496 361	5,24
Public	893 564 406	30,50
Total	2 929 569 051	100,00



Nos implantations

Un groupe mondial avec plus de 81000 collaborateurs dans 127 pays



Transport et logistique

BOLLORÉ LOGISTICS
609 agences dans 107 pays.

BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS
250 filiales dans 46 pays.

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



Communication

VIVENDI
Musique (Universal Music Group), télévision et cinéma (Groupe Canal+), publicité (Havas), jeux vidéo (Gameloft), presse (CNews), télécoms.

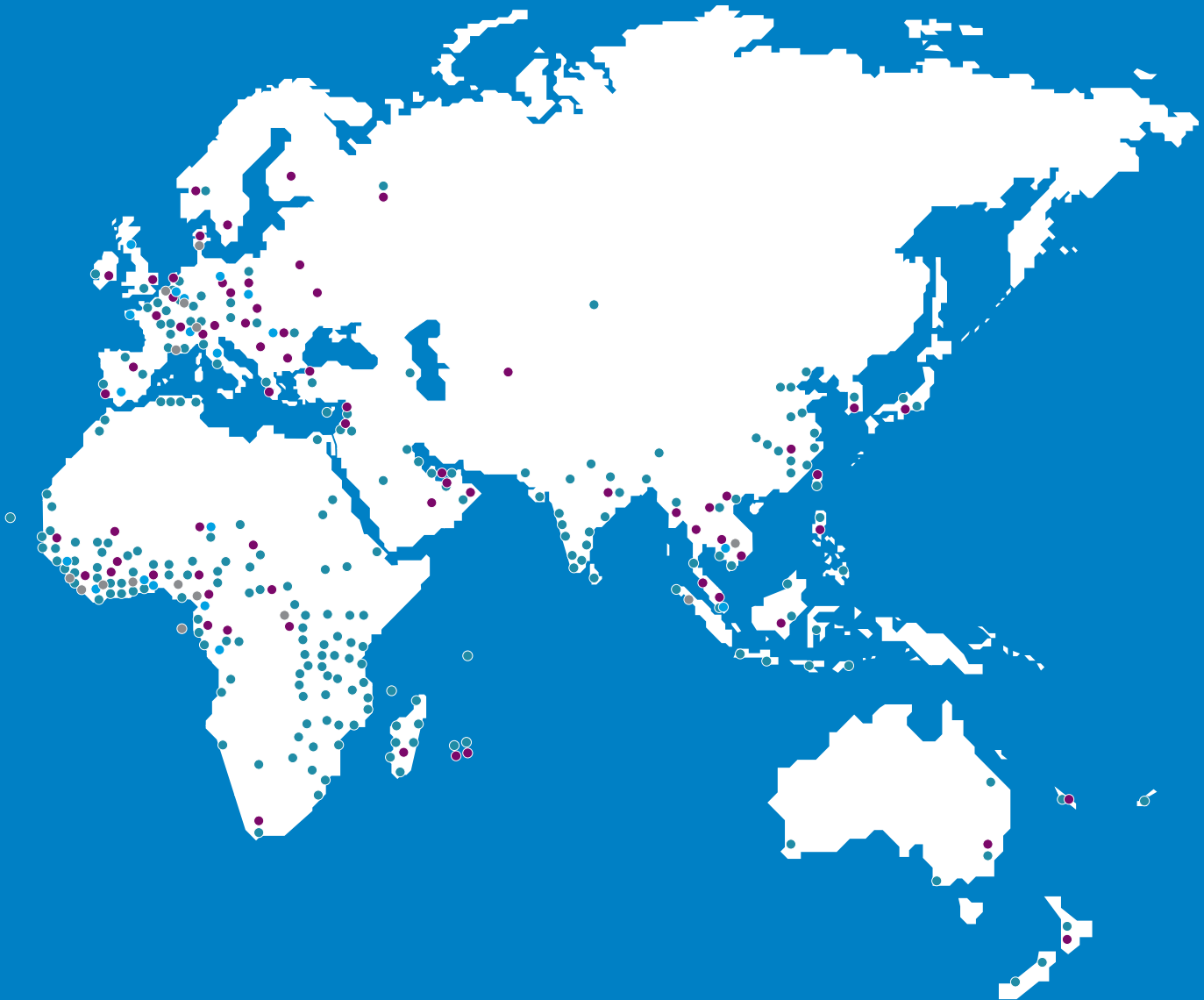


Stockage d'électricité et solutions

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

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

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



Actifs agricoles

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

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

Stratégie du Groupe

Le Groupe Bolloré a su évoluer au cours des deux siècles derniers, en transformant ses métiers et en adaptant son modèle afin d'assurer sa résilience. Il figure aujourd'hui parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Depuis sa reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980, le Groupe s'est développé dans trois secteurs d'activité grâce à une stratégie de diversification qui combine innovation et développement à l'international.

— Dans le transport et la logistique

Le Groupe est devenu l'un des dix premiers opérateurs de logistique mondiaux ainsi que le principal groupe de transport en Afrique en s'appuyant sur un développement organique ou par croissance externe. Il est également un

acteur majeur dans la logistique et la distribution pétrolière en France, en Allemagne et en Suisse.

Grâce aux acquisitions de la Scac (1986), de Delmas-Vieljeux (1991) et la Saga (1997), les activités de transport et logistique ont atteint une dimension internationale avec une présence en Afrique très marquée. Ainsi, depuis quarante ans, Bolloré a investi plus de 4 milliards d'euros sur le continent africain, devenant le premier groupe de logistique intégrée dans cette région où il gère principalement 16 terminaux portuaires en Afrique centrale et de l'Ouest, 3 concessions ferroviaires, des entrepôts, des ports secs...

Le Groupe poursuit son développement en Afrique, notamment dans les régions de l'Est, en dépit d'un contexte plus concurrentiel et continue à contribuer à l'amélioration des infrastructures terrestres (liaisons entre les ports et les villes de l'hinterland) et leur connectivité.

Les différentes opérations de croissance externe réalisées lui ont également permis de devenir un acteur global de la supply chain, où il agit comme un agrégateur de solutions de transport et logistique (achat et vente de capacité de fret, douane et conformité réglementaire, logistique, transport multimodal...) grâce à son réseau mondial de 609 agences présentes dans 107 pays et ses grands hubs logistiques situés aux carrefours du commerce mondial. Du Havre à Singapour, d'Abidjan à Dubai ou de Hong Kong à Miami, il poursuit un programme d'extension ou de création de plates-formes logistiques. Le Groupe ambitionne à moyen terme de devenir un des cinq premiers logisticiens mondiaux.

Pour faire face à la décroissance structurelle du marché de la distribution pétrolière, Bolloré Energy poursuit sa stratégie de diversification dans le stockage des produits pétroliers,



à l'image des travaux engagés et réalisés depuis 2017 pour la reconversion du dépôt de Rouen Petit-Couronne.

— Dans le stockage d'électricité et solutions

Le Groupe est devenu, à partir de son métier historique de papiers fins, le premier producteur mondial de papiers puis de films plastiques ultrafins pour condensateurs. Ce savoir-faire et la maîtrise de cette technologie lui ont permis de mettre au point la technologie unique de batteries électriques au Lithium Métal Polymère (LMP®) et de développer un ensemble d'applications mobiles et stationnaires : voitures électriques, autopartage, bus électriques, solutions de stockage d'électricité. Depuis vingt-sept ans, le Groupe a investi plus de 3 milliards d'euros, et sa batterie a fait la preuve de son efficacité dans les différentes applications. Tout en continuant ses efforts de recherche et développement sur la batterie, le Groupe se concentre sur les applications dont le potentiel de croissance lui semble le plus important, à savoir le bus électrique et les solutions stationnaires de stockage d'électricité.

— Dans la communication et les médias

Le Groupe a d'abord investi en 2000 dans la SFP, puis en 2004 dans Havas. En 2005, il a créé la chaîne Direct 8, et en 2007 le journal CNews (ex-Direct Matin). Il est entré à partir de septembre 2012 dans le capital de Vivendi, dont il est devenu l'actionnaire de référence et dont il détient aujourd'hui 26 % du capital. Vivendi est intégré globalement dans Bolloré depuis avril 2017.

Groupe industriel intégré dans les médias, les contenus et la communication, Vivendi dispose de positions de leader dans les principaux contenus consommés dans le monde, à savoir la musique, l'audiovisuel, la publicité et les jeux vidéo.



UMG est le numéro un mondial de la musique enregistrée. Grâce à plus de 50 labels couvrant tous les styles de musique et d'une présence dans plus de 60 pays dans le monde, UMG accompagne parmi les plus grands artistes, comme les Rolling Stones, U2, Taylor Swift, Lady Gaga, Drake, Post Malone, Ariana Grande ou Rihanna. La société possède par ailleurs une expertise unique dans la découverte de nouveaux artistes et la promotion de leur carrière. La taille de son catalogue (plus de 3 millions de titres) et les différents accords de licence signés avec les grandes plates-formes musicales lui permettent de tirer pleinement parti du fort développement du marché du streaming et des abonnements. Ce segment représente désormais plus de 50 % des ventes de la musique enregistrée.

Groupe Canal+ est un acteur majeur de la télévision et du cinéma en France et à l'international. Il est leader dans l'édition, l'agrégation et la distribution de chaînes de première exclusivité et thématiques en France et à l'international. Il est également un acteur de référence dans la production et la distribution de films et de séries TV au travers de sa filiale Studiocanal.

Gameloft, l'un des leaders dans les jeux mobiles. La distribution de ces contenus est en partie assurée par ses propres plates-formes, au travers de Groupe Canal+ et de la plate-forme Dailymotion, mais également via d'autres partenaires, les grandes plates-formes musicales et numériques et les opérateurs télécoms.

La communication est assurée par Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, qui apporte son savoir-faire dans la mise en relation des marques et des consommateurs via la créativité, l'expertise média et l'innovation. Havas dispose d'une très forte expertise dans la valorisation des contenus gratuits et dans les formats courts, de plus en plus utilisés sur les plates-formes et les mobiles.

1. Un positionnement fort en Afrique, conférant au Groupe la place de premier opérateur de logistique intégrée.
2. La ferme volonté de construire un groupe européen d'envergure mondiale avec Vivendi.
3. La stratégie d'innovation et de développement dans les applications du tout électrique avec la batterie LMP®.

Modèle d'affaires

Nos ressources

Ressources humaines

81 003 salariés dans 127 pays
11 783 recrutements en CDI

Brevets et procédés industriels

2 076 brevets
Batteries LMP® : le Groupe a développé un procédé de fabrication à électrolyte solide utilisé pour la batterie électrique LMP®

Contrats et concessions

21 concessions portuaires
6 contrats d'autopartage
3 concessions ferroviaires
1 concession pétrolière
22 licences 5G (télécommunication)

Actifs industriels

8,3 millions de m² d'entrepôts, bureaux et terre-pleins
2,2 millions de m³ de capacité de stockage pétrolier
4 usines : 3 en Bretagne et 1 au Canada
75 stations-service et **365** camions dans la flotte Bolloré Energy

Capital organisationnel

La force du réseau local provient de la grande diversité dans les implantations géographiques et garantit des **synergies** entre les activités du Groupe. Le Groupe noue des partenariats permettant de **diversifier les investissements** et de réduire les risques : la plupart des concessions portuaires sont opérées en consortium avec des partenaires

Nos activités



Transport et logistique

Logistique — Ports — Activités ferroviaires



Logistique pétrolière

Distribution de produits pétroliers



Communication

Vivendi — Médias et télécoms



Stockage d'énergie et solutions

Blue Solutions — Blue Applications

Portefeuille de participations

35 503 employés
6 007 millions d'euros de chiffre d'affaires
511 millions d'euros de résultat opérationnel

1 028 employés
2 699 millions d'euros de chiffre d'affaires
34 millions d'euros de résultat opérationnel

41 833 employés
13 985 millions d'euros de chiffre d'affaires
940 millions d'euros de résultat opérationnel

2 341 employés
312 millions d'euros de chiffre d'affaires
-152 millions d'euros de résultat opérationnel

4,7 milliards d'euros de titres cotés
200 000 hectares d'actifs agricoles et viticoles

La valeur créée

Pour les employés

4 554 millions d'euros de frais de personnel (source comptes 2018)
97% des effectifs à temps plein
20 heures de formation par employé formé sur l'année

Pour les États et les collectivités

6 254 millions d'euros d'impôts collectés, taxes et assimilés, dont
439 millions d'euros d'impôts sur les sociétés décaissés

- > Contribution au **développement local** des territoires
- > Génération d'**emplois locaux**
- > Contribution aux **recettes fiscales** locales
- > Création de valeur localement dans les **Bluezones** grâce aux synergies entre Blue Solutions et Vivendi
- > Autres actions locales de mécénat

Pour l'économie locale

1 032 millions d'euros d'investissements corporels et incorporels dont par exemple pour l'ouverture du hub logistique de Miami ou encore l'inauguration de l'extension du terminal de Freetown au Sierra Leone.
12 931 millions d'euros d'immobilisations corporelles et incorporelles.
 Poursuite des investissements liés aux travaux de réhabilitation du site de DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne) ou encore le développement d'un tout nouveau concept de module LMP® chez Blue Solutions par exemple.

Pour les actionnaires

17% de croissance du résultat opérationnel (à périmètre constant)
175 millions d'euros de dividendes versés par Bolloré SA.

Pour l'environnement

10 281 tonnes équivalent CO₂ évitées, soit 29,8 millions de kilomètres parcourus en 2018 grâce aux services d'autopartage de véhicules électriques : Autolib', Lyon, Bordeaux, Turin, Indianapolis, Los Angeles, Singapour, Londres.

La RSE en quelques chiffres

Éthique

Signataire du **Pacte mondial des Nations unies**.

36 775 collaborateurs formés à l'anticorruption, à la lutte contre le harcèlement ou encore à l'éthique des affaires dans l'année.

Social

Plus de **81 000** collaborateurs.

Plus de **862 000** heures de formation.

Plus de **230** sites certifiés santé, sécurité et/ou environnement.

100 000 personnes (25 000 salariés et leurs ayants droit) bénéficiaires d'une couverture sociale complémentaire en Afrique.

Environnement

106 millions d'euros investis sur des projets de R&D servant la transition énergétique (batterie LMP®, stockage d'électricité, application de mobilité électrique, etc.). Une diminution de **63%** d'émissions de GES enregistrées pour les ports raccordés au réseau électrique en

Afrique entre 2016 et 2018, soit 14 861 tonnes eq. CO₂ évitées.

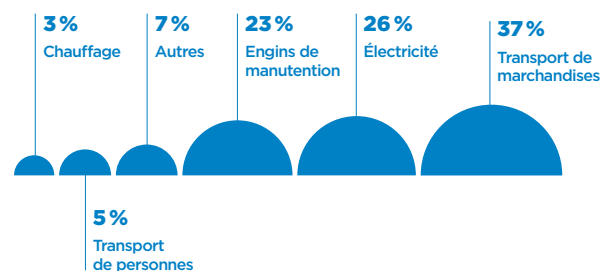
Développement des territoires

656 projets sociétaux financés par le Groupe Bolloré.

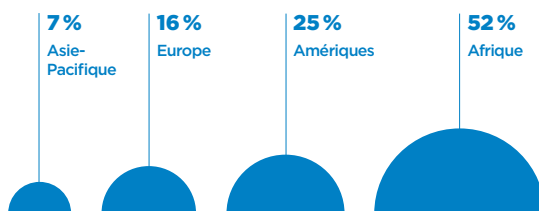
Près de **560 000** cinéphiles de retour dans les salles grâce aux salles de cinéma CanalOlympia alimentées en énergie solaire en Afrique.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre

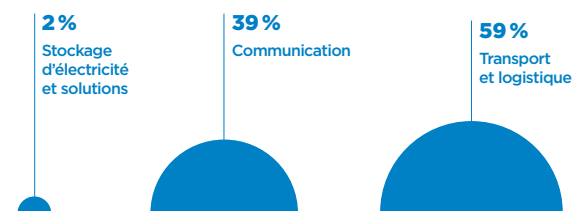
Par poste émetteur



Par zone géographique



Par division/métier



Indicateurs par région

Europe

39% des effectifs
56% du chiffre d'affaires
608,5 millions d'euros d'investissements corporels et incorporels
7 169 recrutements soit 41 %⁽¹⁾
19 653 salariés bénéficiaires d'une formation soit 37 %⁽²⁾

Afrique

30% des effectifs
13% du chiffre d'affaires
212,1 millions d'euros d'investissements corporels et incorporels
2 420 recrutements soit 14 %⁽¹⁾
13 691 salariés bénéficiaires d'une formation soit 26 %⁽²⁾

Amériques

16% des effectifs
21% du chiffre d'affaires
128,7 millions d'euros d'investissements corporels et incorporels
4 153 recrutements soit 24 %⁽¹⁾
11 974 salariés bénéficiaires d'une formation soit 22 %⁽²⁾

Asie-Pacifique

15% des effectifs
10% du chiffre d'affaires
82,6 millions d'euros d'investissements corporels et incorporels
3 751 recrutements soit 21 %⁽¹⁾
8 236 salariés bénéficiaires d'une formation soit 15 %⁽²⁾

(1) Sur le total des recrutements CDI externes + CDD, hors mobilités internes.

(2) Sur le total des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation en 2018.

Gouvernance

Conseil d'administration

Au 14 mars 2019

Cyrille Bolloré

Président-directeur général

Vincent Bolloré⁽¹⁾

Yannick Bolloré

Vice-Président

Cédric de Bailliencourt

Vice-Président

Gilles Alix

Représentant Bolloré Participations,
Directeur général du Groupe Bolloré

Nicolas Alteirac

Administrateur représentant les salariés

Elsa Berst

Administrateur représentant les salariés

Chantal Bolloré

Marie Bolloré

Sébastien Bolloré

Valérie Coscas⁽¹⁾

Marie-Annick Darmaillac

Représentant Financière V

Hubert Fabri

Janine Goalabré

Représentant Omnium Bolloré

Dominique Hériard-Dubreuil

Céline Merle-Béral

Alexandre Picciotto

Olivier Roussel

Martine Studer

François Thomazeau

Comité d'audit

François Thomazeau

Président

Olivier Roussel

Martine Studer

Comité des nominations et des rémunérations (CNR)

Martine Studer

Présidente

Gilles Alix

Elsa Berst

Olivier Roussel

20
administrateurs

7
membres
indépendants

93%
Taux de présence
global des membres
aux conseils

45%
de femmes

55
ans de moyenne
d'âge

(1) Mandats dont le renouvellement n'est pas sollicité par les administrateurs.

La nomination de Virginie Courtin en qualité d'administrateur sera soumise au vote des actionnaires, lors des Assemblées du 29 mai 2019.

Transport et logistique



Bolloré Logistics

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



Bolloré Africa Logistics

Premier acteur mondial du transport et de la logistique en Afrique, où il gère 16 concessions portuaires.



Bolloré Energy

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

(Sources internes.)



Bolloré Logistics

→ Acteur global de la supply chain, Bolloré Logistics est l'un des dix premiers groupes mondiaux présents dans les métiers de l'organisation du transport et de la logistique. Malgré une pression forte sur ses marges, Bolloré Logistics a connu une progression de ses résultats en 2018. Ses solutions personnalisées à forte valeur ajoutée, associées à des expertises sectorielles, garantissent instantanéité, transparence, connaissance des marchés et un contrôle de bout en bout de la chaîne logistique.

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

- > **Transport multimodal** : conception et coordination de plans de transports maritimes, terrestres ou aériens.
- > **Douane et conformité réglementaire** : prise en charge des opérations douanières incluant la sécurité et la sûreté des marchandises.
- > **Logistique** : gestion des stocks et services à haute valeur ajoutée.
- > **Global supply chain** : planification et pilotage des flux en temps réel.



Chiffre d'affaires
3,5 milliards d'euros

Investissements industriels
31 millions d'euros

Volumes traités

Aérien
689 milliers de tonnes

Maritime
873 milliers de conteneurs (TEUs)

Entrepôts
996 milliers de m²

Implantations
107 pays / 609 agences

Effectifs au 31/12/2018
12 576 collaborateurs

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

2. Le hub de Miami certifié Gold par le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED®).

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

> **Projets industriels** : conception de solutions adaptées aux grands acteurs internationaux de l'énergie, de l'industrie minière, du BTP et d'autres industries.

— Des domaines d'expertise multiples

Bolloré Logistics possède une solide expertise dans les secteurs du luxe et de la cosmétique, le pétrole et gaz, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires sous température dirigée et la défense. Dans le secteur aéronautique et spatial, il a acquis une réputation de spécialiste auprès d'une clientèle de constructeurs, d'équipementiers ou de compagnies aériennes qui affichent la volonté d'externaliser les services logistiques avec un champ d'exigences de qualité de plus en plus large, et de contraintes de coûts de plus en plus fortes.

— Un réseau mondial

Bolloré Logistics place résolument l'innovation technologique au cœur de sa stratégie de développement via l'intégration de nouveaux outils adaptés, renforçant son réseau mondial. Il accompagne ainsi ses clients importateurs et exportateurs dans leur internationalisation en leur proposant des solutions flexibles leur permettant d'être plus réactifs et compétitifs sur leurs marchés. En 2018, malgré un contexte difficile compte tenu de la contraction permanente des marges, Bolloré Logistics a connu une croissance continue sur ses offres logistiques, grâce notamment à une augmentation des volumes traités en aérien.

En Europe, implantée sur 165 sites dans 22 pays et rassemblant 6 146 collaborateurs, l'entreprise a renouvelé et étendu cette année sa triple certification Qualité-Sécurité-Environnement (IMS). 107 agences situées dans 14 pays européens sont désormais certifiées ISO 9001:2015, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015. En 2018, le maillage sur le continent européen s'est poursuivi. Déjà implanté en Norvège, Bolloré Logistics a renforcé en 2018 son offre globale de solutions de

bout en bout sur les marchés scandinaves avec une prise de participation majoritaire au capital de Global Solutions A/S, un opérateur de transport et logistique au Danemark. En France, malgré un contexte de marché tendu en 2018, la croissance s'est poursuivie grâce à la progression des volumes notamment en aérien à l'export comme à l'import, à une croissance notable de l'activité Aerospace et à la montée en puissance du hub aérien de Roissy. Le Royaume-Uni, la Suisse et l'Italie ont connu une belle augmentation de leur flux et la Guyane a enregistré une forte croissance, notamment sur le dernier trimestre.

En Asie, où le Groupe est présent dans 24 pays depuis le sous-continent indien jusqu'aux pays de l'Océanie, employant plus de 5310 collaborateurs, l'année 2018 a été marquée par une forte croissance des volumes et de belles opérations conduites pour le compte de clients prestigieux, notamment au Japon. L'activité a profité de développements importants dans la logistique pour la clientèle du luxe, des cosmétiques et de l'industrie aéronautique. Une unité automatisée, équipée entre autres de robots-navettes, a été mise en service au sein du Green Hub de Singapour afin d'optimiser l'efficacité et la qualité des opérations.

Au Moyen-Orient, malgré un contexte économique et politique toujours difficile, la croissance du Groupe s'est maintenue, notamment grâce au démarrage des activités en Arabie saoudite, avec son partenaire Bahri.

Dans les Amériques, bénéficiant notamment de ses implantations aux États-Unis où les volumes maritimes et aériens ont connu de belles performances en 2018, le Groupe a inauguré au printemps un nouvel entrepôt, situé en zone franche à Miami. Cette plate-forme multimodale de près de 20 000 m² est amenée à répondre aux besoins des différents clients, notamment dans la cosmétique, l'aéronautique, le spatial et les produits de grande consommation. Bolloré Logistics bénéficie également de sa présence au Canada et en Amérique latine.

Activités portuaires en France : les agences et filiales de logistique portuaire du Groupe sont présentes en France à Rouen, à Montoir – Saint-Nazaire, à La Rochelle et dans dix ports de proximité. Les investissements réalisés ces dernières années dans les équipements et dans des entrepôts ont permis de développer le trafic de ces ports. La construction de solutions logistiques est souvent une alternative vertueuse sur le plan environnemental, tout particulièrement quand la liaison avec le port est assurée par train, à l'instar de ce qui a pu être développé à La Rochelle pour la pâte à papier, ou par barge comme à Rouen pour les produits ferreux.

Par ailleurs, pour marquer sa volonté de développer des solutions innovantes et écoresponsables répondant à la demande de ses clients, Bolloré Logistics a mis en service une unité fluviale entre Le Havre et Bonneuil-sur-Marne via Gennevilliers. Cette nouvelle solution présente plusieurs avantages, dont l'aspect environnemental du transport fluvial, peu polluant et réducteur des émissions de gaz à effet de serre. Bolloré Logistics réduira ainsi la part de transport routier au profit d'une barge qui lui permettra de livrer ses clients implantés dans le bassin de consommation parisien. Ce maillon logistique



Lancement du programme « Powering Sustainable Logistics »

Élaboré avec les clients et les collaborateurs de Bolloré Logistics, le programme Powering Sustainable Logistics lancé en octobre 2018 entend répondre aux nouveaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux qui impactent ses activités. Basé sur la norme ISO 26000 pour l'évaluation des enjeux RSE des parties prenantes, il rassemble l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de 11 engagements à atteindre d'ici à 2025. Déployé dans le monde entier dans une quête permanente de progrès et de performance, il vise à réduire l'impact environnemental et sociétal de Bolloré Logistics à chaque étape de la chaîne logistique. Ce programme permet d'accompagner les clients dans la réalisation d'une croissance internationale durable en intégrant dans son fonctionnement quotidien les enjeux RSE pour une chaîne logistique responsable.



sera complété par la desserte du « dernier kilomètre » principalement opérée par des camions circulant au gaz naturel.

— Hubs logistiques et écoresponsabilité

Bolloré Logistics conforte le projet, initié ces dernières années, de construire des grands hubs logistiques situés aux carrefours du commerce international. Du Havre à Singapour, de Paris à Dubai et de Hong Kong à Miami, il poursuit un programme d'extension ou de création de plates-formes logistiques. En 2018, il entreprend ainsi la construction de la cinquième unité de son entrepôt situé à Roissy Charles-de-Gaulle, labellisé BiodiverCity®. Ce nouvel espace de 6 000 m² dédié principalement à des activités logistiques intégrant des services à forte valeur ajoutée permettra au site d'offrir une surface totale de 30 000 m². Sa mise en service est prévue début 2019. Enfin, dans le cadre de sa politique de construction de bâtiments écoresponsables déployée depuis 2012 avec les sites de Singapour, Roissy, Le Havre, et Melbourne, le Groupe s'attache à doter ces bâtiments d'équipements offrant une meilleure maîtrise des coûts et des émissions de CO₂, une gestion optimisée des énergies et des solutions visant à préserver les ressources en eau ainsi que les espaces naturels. —



Bolloré Africa Logistics

→ Bolloré Africa Logistics met à la disposition de ses clients locaux et internationaux, publics et privés, le premier réseau de logistique intégrée du continent et une offre de services clé en main qui rendent possibles l'import et l'export des marchandises même dans les zones les plus isolées. En 2018, l'entreprise a poursuivi ses développements en Afrique et continué à exporter son savoir-faire dans les pays émergents, notamment en Haïti et au Timor oriental.

— Terminaux, manutention portuaire et agences maritimes

Moteur de la transformation logistique et industrielle de l'Afrique, Bolloré Africa Logistics est présent dans 42 ports, et opère dans le cadre de concessions 16 terminaux à conteneurs (Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Gabon, Congo, Togo, Guinée-Conakry...), 7 terminaux ro-ro (roll-on/roll-off), 2 terminaux à bois et un terminal fluvial, auxquels vient s'ajouter une activité de manutention conventionnelle.

En 2018, les concessions portuaires ont enregistré une croissance organique importante et gagné des parts de marché. Les volumes de conteneurs manutentionnés ont atteint cette année 4,75 millions de TEUs, contre 4,3 en 2017. Au cours de l'année, les développements et les investissements se sont poursuivis. Parmi les projets marquants :

> **Côte d'Ivoire** - Face à l'augmentation des volumes générés par la croissance économique soutenue de la Côte d'Ivoire, un vaste plan de modernisation a été lancé à Abidjan Terminal l'an dernier pour fluidifier les trafics de marchandises dans et aux alentours du port et améliorer la qualité de service. Ainsi, deux nouveaux portiques de quai (STS) dédiés à la manutention portuaire ont été mis en service en 2018. Les travaux de construction du deuxième terminal à conteneurs se sont également poursuivis. Ils permettront de doter Abidjan d'une infrastructure en eaux profondes, qui pourra accueillir d'ici à 2020 des navires d'une capacité allant jusqu'à 8 500 conteneurs. Parallèlement, Carena, plus grand chantier naval d'Afrique de l'Ouest, a fait l'acquisition d'un troisième dock pour renforcer sa capacité opérationnelle et augmenter sa capacité d'accueil de plus de 40%.

> **Cameroun** - Unique port en eaux profondes du pays, Kribi Conteneurs Terminal a accueilli en mars 2018 son premier navire commercial. Ce terminal moderne et efficient va participer à la croissance économique du Cameroun et de sa



Chiffre d'affaires
2,5 milliards d'euros

Investissements industriels
270 millions d'euros

Volumes manutentionnés
4,75 millions de TEUs.
Bois en grumes et débité :
1,1 million de m³

Autres marchandises
7 200 000 tonnes

Moyens techniques (manutention et transit)
Véhicules : 6 275
Bureaux/entrepôts/
terre-pleins : 7,3 millions
de m²

Implantations
48 pays/plus de 250 filiales
(incluant Haïti et Tuticorin)

Effectifs au 31/12/2018
22 927 collaborateurs

sous-région, notamment le Tchad et la République centrafricaine.

> **Sierra Leone** - Après deux ans de travaux, le terminal à conteneurs de Freetown a démarré ses activités en septembre 2018 avec 270 mètres de quai supplémentaires et un tirant d'eau de 13 mètres. Le terminal modernisé peut désormais accueillir des navires de grande capacité. En augmentant ses capacités de traitement, il va faciliter les échanges et ainsi contribuer à la croissance de l'économie locale.

> **Timor** - Les travaux de construction du futur port de Tibar au Timor oriental ont commencé en août 2018, marquant ainsi le démarrage du premier partenariat public-privé du pays. Ce projet ambitieux prévoit la construction d'un quai de 630 mètres avec un tirant d'eau de 15 mètres, la création d'un terre-plein de 27 hectares et l'installation de nouveaux équipements ultra-modernes conformes aux meilleurs standards internationaux.

En 2018, Bolloré Africa Logistics a également poursuivi ses investissements, notamment dans l'extension de nouveaux terminaux comme celui de Tema, au Ghana. Les premiers portiques STS (ship-to-shore) et eRTG (electrified rubber-tyred gantry) ont rejoint le front de mer en fin d'année. Cette livraison a marqué le début de la transformation du site en un véritable terminal portuaire, qui devrait être opérationnel à compter de juin 2019. En ce qui concerne les activités shipping, le Groupe dispose d'un réseau de 76 agences en Afrique, 21 agences en France et dans la région méditerranéenne, appuyées par sept hubs commerciaux à Pékin, Dubai, Valence, Athènes, New Delhi, Singapour et Washington. Le Groupe traite ainsi environ 9 000 escales par an pour le compte des plus grandes lignes maritimes mondiales (30 lignes au total dont neuf lignes du top 20 mondial) et de ses nombreux clients opérateurs, traders, industriels...

— Transit et logistique

Dans 46 pays du continent, Bolloré Africa Logistics prend en charge toutes les démarches administratives et douanières en amont et en aval du transport, à l'import comme à l'export, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à leur destination finale. Son savoir-faire unique dans la gestion des corridors et ses schémas logistiques adaptés en fonction des pays, rendent possibles l'import et l'export jusque dans les zones les plus isolées.

Entre 2017 et 2018, 100 millions d'euros ont été investis pour construire des pôles logistiques ultra-modernes principalement sur huit hubs régionaux (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Cameroun, Afrique du Sud, Kenya). Cette année, l'entreprise a également renforcé sa présence en Afrique de l'Est, en Somalie et en Érythrée. En associant son savoir-faire à l'expertise d'acteurs locaux reconnus, Bolloré Africa Logistics élargit son offre de services, augmente la qualité de ses prestations et développe de nouvelles opportunités commerciales.

> **Côte d'Ivoire** - En février 2018, un nouvel entrepôt de 10 000 m² dédié au cacao et une station d'emportage ont été mis en service à



Vridi. Avec ces nouvelles infrastructures, Bolloré Africa Logistics dispose désormais d'une surface de stockage de plus de 400 000 m² exclusivement réservée aux exportations de cacao dans le pays.

- > **Gabon** - En fin d'année, la nouvelle plateforme logistique de Lastourville a démarré ses activités. D'une surface de 14 000 m² et connectée au réseau ferroviaire opéré par la Setrag, elle permet de stocker, de gérer et de transporter les bois transformés en conteneur depuis les usines forestières jusqu'à OCT (terminal à conteneurs d'Owendo) situé à 557 kilomètres.

— Activités ferroviaires

Le Groupe opère trois concessions ferroviaires en Afrique : Sitarail, Camrail et Benirail. Essentiel au développement économique et social des pays qu'il traverse, le chemin de fer permet de fluidifier la circulation des biens et des personnes entre les pays frontaliers et contribue au désenclavement des pays de l'hinterland.

- > **Sitarail** - En novembre 2018, le projet de modernisation du réseau Sitarail (1260 kilomètres



Décongestionner les centres-villes pour libérer le potentiel économique des pays

Conformément à la stratégie amorcée en 2017 pour lutter contre la congestion portuaire et fluidifier la logistique urbaine, Bolloré Africa Logistics a poursuivi ses efforts pour le développement de plates-formes logistiques et commerciales en périphérie des villes. L'objectif étant de permettre aux infrastructures portuaires urbaines de libérer pleinement leur potentiel de moteurs économiques. C'est notamment le cas à Diamniadio au Sénégal, où une plate-forme de décongestion a été mise en place pour les véhicules débarqués sur le terminal ro-ro de Dakar. Elle a déjà permis une diminution de 10 % à 15 % du trafic camion dans la ville, contribuant ainsi à la décongestion urbaine.

de voies), qui relie Abidjan (Côte d'Ivoire) et Ouagadougou (Burkina Faso), a remporté le prix du meilleur projet dans la catégorie Infrastructures portuaire, aéroportuaire et ferroviaire lors de la deuxième édition de l'AIFA (Africa Investments Forum & Awards). Il prévoit l'acquisition de nouveaux équipements ferroviaires et la rénovation complète du réseau ferré. Quatre nouvelles locomotives fabriquées aux États-Unis, d'une puissance de 2 250 CV, ont d'ores et déjà été réceptionnées pour augmenter les capacités de traction. Elles précèdent l'arrivée d'une centaine de wagons plates-formes en 2019 qui permettront à Sitarail d'augmenter les performances du réseau.

- > **Camrail** - Le réseau de 1010 kilomètres reliant Douala à Ngaoundéré au Cameroun s'insère dans le corridor de désenclavement du Nord-Cameroun, du Tchad et de la Centrafrique. En 2018, Camrail a poursuivi ses efforts et ses investissements pour sécuriser son réseau et la qualité du transport malgré la faiblesse du marché du fret notamment en direction du Tchad. En 2018, l'entreprise a procédé au lancement d'un programme de recrutement de 150 jeunes afin de les former aux métiers ferroviaires.
- > **Benirail** - La concession bénino-nigérienne qui relie Cotonou et Parakou (450 kilomètres) est opérée par le Groupe depuis l'été 2015. En raison de la procédure juridique qui oppose l'État du Bénin à un acteur privé béninois, le programme de réhabilitation prévu n'a pas pu être engagé. Le Groupe examine avec les États toute solution permettant le déblocage de la situation, tout en veillant à préserver ses intérêts et les investissements déjà réalisés. En attendant les suites de ce projet structurant, 600 cheminots travaillent au quotidien pour assurer le transport de plus de 108 000 tonnes de fret et la circulation de 500 trains entre les villes de Cotonou et de Parakou. —

1. Kribi, unique port en eaux profondes du Cameroun. Un terminal moderne et performant pour accompagner la croissance économique du pays et de sa région proche.

2. Congo Terminal, terminal à conteneurs d'une capacité annuelle de 1,2 million de TEUs.



Bolloré Energy

→ Bolloré Energy est un acteur majeur de la logistique et de la distribution pétrolière en France, en Suisse et en Allemagne. En 2018, malgré des tensions sur la logistique en fin d'année, Bolloré Energy a enregistré une bonne marche de ses activités dans le transport par oléoduc et dans les dépôts, notamment grâce aux synergies mises en œuvre entre la logistique pétrolière et la distribution. Il renforce par ailleurs sa présence logistique en France avec la mise en service en début d'année du Dépôt Rouen Petit-Couronne (DRPC), situé en amont de la région parisienne et de ses aéroports.

— Logistique pétrolière

En France, Bolloré Energy possède en pleine propriété les dépôts de Caen, Strasbourg, Mulhouse, Gerzat, et depuis cette année celui de Chasseneuil-du-Poitou. Il possède des participations dans les sociétés de dépôts DPL-Lorient (20 %), SDLP-La Rochelle (18 %), GPSPC-Tours (20 %), EPV-Valenciennes (16 %) et EPM-Mulhouse (14 %). Il est, de plus, actionnaire à part égale avec le premier exploitant des dépôts de produits pétroliers en France, la Raffinerie du Midi (33,33 %).

Bolloré Energy est également l'actionnaire majoritaire de la société du Dépôt Rouen Petit-Couronne, qui représente le site de stockage stratégique pour la région Normandie, pour la région Île-de-France et pour leurs aéroports.



Chiffre d'affaires
2,7 milliards d'euros

Investissements
30 millions d'euros

Ventes produits pétroliers
3,2 millions de m³

Moyens de distribution
125 agences et dépôts secondaires, 365 camions, 75 stations-service

Capacité de stockage en propriété
2,2 millions de m³

Effectifs au 31/12/2018
1028 collaborateurs

Il détient par ailleurs 95 % de SFDM, la Société Française Donges-Metz qui opère, dans le cadre d'une autorisation d'exploiter, l'oléoduc Donges-Melun-Metz (DMM) long de 640 kilomètres ainsi que quatre dépôts situés à Donges, La Ferté-Alais, Vatry et Saint-Baussant, dont la capacité totale de stockage est de 900 000 m³. Le DMM est relié à l'apportement du Grand Port Maritime de Nantes, aux raffineries Total à Donges et à Grandpuits, au réseau des pipelines Trapil Le Havre-Paris, ainsi qu'aux réseaux ODC (oléoducs de défense commune de l'Otan).

SFDM transporte par l'oléoduc plus de 3 millions de m³ de produits pétroliers et expédie plus de 4,2 millions de m³ depuis ses dépôts. En 2018, SFDM affiche des résultats satisfaisants, malgré des tensions sur la logistique et des dépenses importantes pour l'entretien de l'oléoduc et des dépôts.

Bolloré Energy bénéficie également de sa participation à hauteur de 5,5 % dans la société de transport par pipeline Trapil, qui est le premier exploitant des pipelines en France.

En Suisse, Bolloré Energy est l'actionnaire de référence dans les sociétés de dépôts de TAR-Zurich et de Sasma-Genève, qui approvisionnent respectivement les aéroports internationaux de Zurich et de Genève. Bolloré Energy est parallèlement actionnaire de plusieurs autres sociétés de dépôts dont S+M Tank-Oberbipp, pour une capacité totale de stockage de 360 000 m³.

En Allemagne, Calpam, filiale de Bolloré, est le propriétaire du dépôt de Kleinostheim.



DRPC, le Dépôt Rouen Petit-Couronne est mis en service au début 2018

Après trois années de travaux de reconversion du site, le Dépôt Rouen Petit-Couronne a été mis en service au début de l'année 2018. La société DRPC propose désormais à ses clients des capacités de stockage de produits pétroliers qui atteignent plus de 600 000 m³ et charge déjà plus de 100 camions par jour. Ce site logistique stratégique représente un enjeu majeur pour la région Normandie, pour la région Île-de-France et pour leurs aéroports. Ce dépôt bénéficie de plusieurs connexions avec le réseau de pipelines Trapil, de deux appointements fluviomaritimes et d'une gare routière. Conçu en parfaite conformité avec les exigences de sécurité, de sûreté, de protection de l'environnement, de qualité des produits et de respect des réglementations douanières et administratives, ce site met à la disposition de ses clients un dépôt moderne et efficient, ouvert à l'ensemble des acteurs de la profession.

— Distribution de produits pétroliers

Leader de la distribution indépendante de produits pétroliers en France, Bolloré Energy propose à ses clients particuliers et professionnels du fioul domestique, du gazole et du gazole non routier. Il dispose d'un réseau de 125 agences et dépôts secondaires.

> **La distribution détail** représente plus de 1 million de m³ par an et concerne une clientèle de particuliers, d'agriculteurs, d'immeubles et d'administrations, en France et en Allemagne. Bolloré Energy propose également à ses clients des conseils et des services techniques liés au chauffage au fioul domestique et au gaz, dont l'installation, l'entretien et le dépannage des chaudières. En 2018, Bolloré Energy a mis en place plus de 600 nouvelles installations de chauffage et entretenu plus de 20 000 chaudières en France.

Stations-service : Bolloré Energy opère également un réseau de 75 stations-service dont 57 en Allemagne sous la marque Calpam.

L'activité e-commerce, initiée en 2017, avec le lancement du site de vente en ligne de fioul domestique : hellofioul.fr. En créant sa propre plate-forme sur Internet, Bolloré Energy a choisi de tirer parti des changements impulsés par la montée en puissance du digital et de diversifier les canaux de distribution. La logistique de livraison est assurée par Bolloré Energy et ses filiales, qui optimisent ainsi leurs moyens de distribution et développent leur portefeuille clients.

> **L'activité négoce** représente plus de 2 millions de m³ par an et fournit les transporteurs

et les revendeurs en France, en Suisse et en Allemagne. Depuis le début de l'année 2018, Bolloré Energy a diversifié sa gamme de produits et propose dans certains de ses dépôts en France un nouveau gazole plus performant et plus écologique, le Gomeco. Enfin, sa filiale Deutsche Calpam à Hambourg déploie une activité de soutage dans le monde entier, pour ses clients armateurs nord-européens. Depuis 2017, le périmètre d'intervention a été élargi pour servir les besoins des armateurs du sud de l'Europe.

Malgré une climatologie défavorable sur l'ensemble de l'année 2018, Bolloré Energy affiche des résultats satisfaisants grâce à la qualité et à la solidité de son réseau de distribution et de négoce.

— Développement international

Fort d'une expertise dans les domaines du transport et du stockage de produits pétroliers, Bolloré Energy a pour vocation de valoriser son savoir-faire à l'international, notamment en Afrique, pour des projets de grande envergure. La société y développe une offre de prestations de services à destination des sociétés de pipeline et de stockage. Bolloré Energy accompagne également la société Blue Solutions dans le déploiement de ses solutions de stockage d'électricité.

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

1 et 2. DRPC, le Dépôt Rouen Petit-Couronne, conçu en parfaite conformité avec les exigences de sécurité, sûreté, protection de l'environnement, un dépôt moderne et efficient ouvert à tous les acteurs de la profession.

3. Cuves de stockage de produits pétroliers, Dépôt Rouen Petit-Couronne.



Communication



Vivendi

Leader mondial dans la musique (Universal Music Group).

N° 1 dans la télévision payante en France (Groupe Canal+).

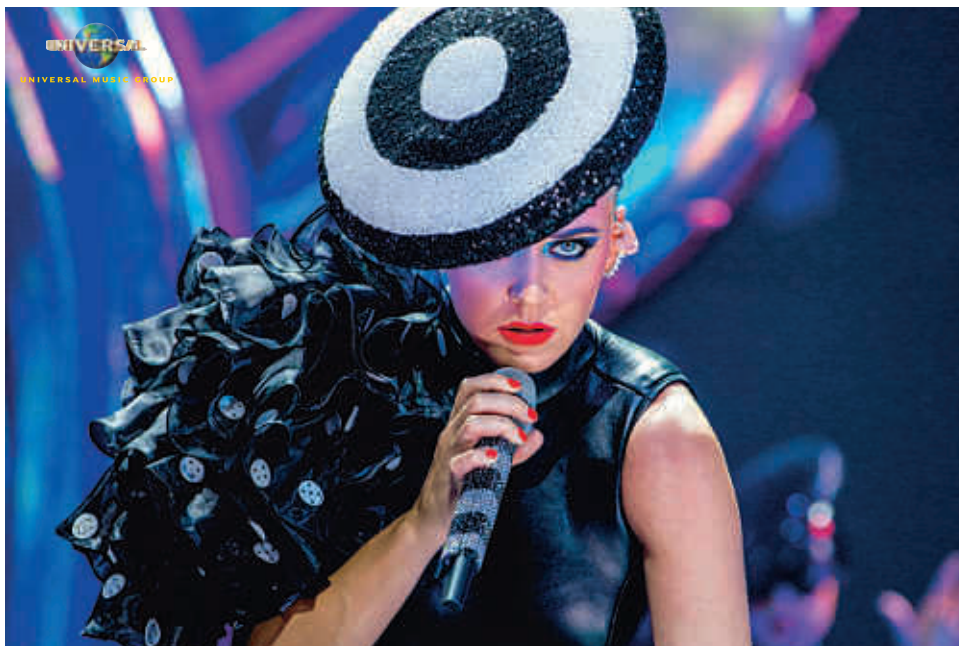
L'un des plus grands groupes mondiaux de publicité, digital et conseil en communication (Havas).

L'un des leaders mondiaux des jeux vidéo sur mobile (Gameloft).



Médias et télécoms

Bolloré est également présent dans les médias et les télécoms.



BETC Paris/HAVAS



Vivendi

→ À la suite du renforcement de sa participation en décembre 2018, le Groupe Bolloré a franchi le seuil des 26 % du capital de Vivendi, dont la stratégie est de construire un groupe européen de classe mondiale dans les contenus, les médias et la communication.

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

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

Renforcé avec l'acquisition d'Havas en 2017, Vivendi occupe désormais un positionnement unique dans un environnement qui fait converger contenus, plates-formes et marques. Havas vient d'ailleurs se positionner de façon transversale sur l'ensemble de cette chaîne de valeur, de la

création des contenus à leur distribution. Il permet d'industrialiser la coopération entre les métiers de Vivendi et les aide à créer davantage de valeur ensemble.

Vivendi entend d'abord capitaliser sur ce qui fait sa force : produire des contenus originaux dans la musique, les jeux, le cinéma et la télévision pour tous les publics à travers le monde, et notamment pour la nouvelle génération de consommateurs numériques.

Le groupe a aussi pour ambition d'extraire tout le potentiel créatif de ses franchises, en les créant ou en les acquérant sur le modèle de Paddington. L'acquisition début 2019 d'Editis, le deuxième groupe d'édition français, permettra de développer de nouvelles franchises de divertissement.

Enfin, les contenus de Vivendi doivent bénéficier de la plus large exposition possible pour être pleinement valorisés. Pour cela, le groupe s'appuie sur ses propres réseaux et chaînes tout en continuant à nouer des partenariats structurants avec les opérateurs télécoms et les plates-formes numériques.

— Universal Music Group

La musique, premier actif du groupe, est au cœur de Vivendi avec Universal Music Group (UMG). UMG a connu une année 2018 historique : le groupe a conforté son leadership mondial grâce à son savoir-faire unique dans l'accompagnement des talents et sa capacité à exploiter le potentiel du streaming. En 2018, les cinq titres les plus écoutés sur Spotify dans le monde étaient tous interprétés par des talents UMG (Drake, Post Malone et XXXTentacion). Par ailleurs, des artistes de renommée mondiale tels que Taylor Swift, les Rolling Stones ou Elton John ont accordé ou renouvelé en 2018 leur confiance à UMG.

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

L'activité de musique enregistrée est dédiée à la découverte des artistes et au développement de leur carrière, en commercialisant et en assurant la





promotion de leur musique sur de multiples formats et plates-formes. UMG étend également ses activités à d'autres domaines comme la gestion des droits des marques, le sponsoring, le cinéma et la télévision. L'activité d'édition musicale vise à découvrir et développer les productions d'auteurs-compositeurs. Elle détient et gère les droits d'auteur d'œuvres musicales pour leur utilisation dans des enregistrements, des représentations publiques et des usages associés, comme les films et les publicités. Enfin, l'activité de merchandising conçoit et vend des produits dérivés pour des artistes et des marques. Ces produits sont vendus à travers de nombreux canaux de distribution et concept-stores, pendant les tournées et sur Internet.

En 2018, l'essor du streaming par abonnement a permis de confirmer le rebond du marché de la musique, après des années de repli. Le nombre d'abonnés à une offre de streaming musical dans le monde a quadruplé entre 2014 et 2018. UMG joue un rôle majeur dans le redressement de l'industrie grâce aux quelque 400 partenariats qu'il a aujourd'hui avec des plates-formes numériques sur la scène internationale. Par ailleurs, le groupe se montre particulièrement actif dans le développement de nouvelles sources de revenus, notamment à travers des accords de publicité, de sponsoring, et grâce à la production et l'exploitation de contenus audiovisuels.

— Groupe Canal+

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

Il a pour ambition d'offrir à ses abonnés le meilleur des contenus et des services en matière d'exclusivité,



Revenus

13,9 milliards d'euros

Investissements

586 millions d'euros

Investissements dans les contenus

2,7 milliards d'euros

Effectifs au 31/12/2018

41600 collaborateurs

de qualité, de mobilité, de liberté de consommation et de personnalisation. Dans cette optique, un plan de transformation a été engagé pour insuffler une nouvelle dynamique à Canal+ en France en remettant l'abonné au cœur de son modèle. Au total, Groupe Canal+ compte 16,2 millions d'abonnés dans le monde.

En 2018, Groupe Canal+ a renforcé ses piliers éditoriaux : le cinéma, la fiction et le sport.

Il a annoncé le renouvellement de son accord avec le cinéma français, prolongeant jusqu'à fin 2022 un partenariat historique de plus de trente ans. Cet accord constituait un préalable à la signature le 21 décembre 2018 de la nouvelle chronologie des médias qui sanctuarise et renforce la position unique de Canal+ qui peut désormais proposer à ses abonnés des films dès six mois après leur sortie en salles. Côté fictions, les Créations Originales (*Hippocrate* ou *Le Bureau des légendes*) ont été saluées aussi bien par le public que par la critique. *Le Grand Bain*, qui a conquis 4,3 millions de spectateurs, constitue le plus grand succès d'un film Studiocanal en France. Les films *Mia et le lion blanc* (1,4 million d'entrées) et *Pupille* (0,8 million d'entrées) ont également connu un bel accueil en salles.

Enfin, Groupe Canal+ a renforcé son offre sportive, notamment de football, avec l'acquisition pour la France et pour la Pologne de l'intégralité des droits de la Premier League anglaise, le championnat de football le plus diffusé au monde. Canal+ proposera sur ses antennes et sur myCanal les 380 matchs de Premier League. L'accord porte sur les trois saisons 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022 et débutera à partir d'août 2019. L'acquisition pour la première fois des droits de la MotoGP illustre la volonté du groupe de diversifier son offre sportive, à l'image des récents développements dans la boxe et le football féminin.

— Havas

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

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

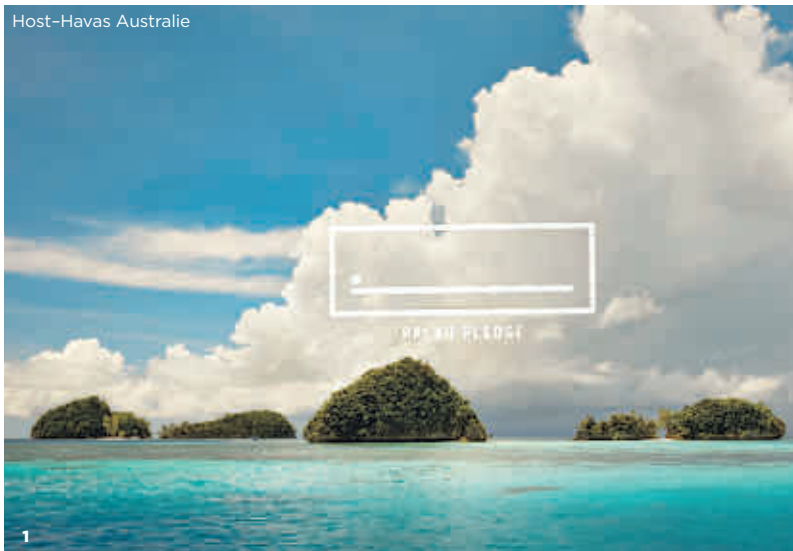
L'objectif du groupe est de mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients et de gagner en efficacité grâce à un service agile, fluide et totalement intégré. Dans ce but, Havas a rassemblé toutes les expertises de la communication : création, média, digital, événementiel, relations publiques,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

Le groupe dispose de 58 villages dans le monde. Chaque Havas Village est unique, mais ils partagent tous une même philosophie, une même énergie créative en favorisant la collaboration. ●●●

1. *Guyane*, la saison 2 diffusée en septembre 2018, une création originale de Canal+ qui continue à connaître un vif succès en termes d'audience.

2. *A Star is Born*, réalisé par Bradley Cooper, film événement de la fin d'année 2018. Récompensé aux Golden Globes et aux BAFTA Awards, nommé sept fois aux Oscars.

3. Taylor Swift (UMG), artiste pop-rock de l'année, entrée dans l'histoire des American Music Awards grâce à ses 23 prix reçus.



En 2018, le groupe Havas a acquis cinq agences qui lui ont permis de renforcer ses expertises en marketing, en communication stratégique, financière, santé ou digitale, et en création sur les marchés du luxe, de la santé ou du marketing multiculturel.

Enfin, les agences du groupe se sont vu décerner au cours de l'année écoulée un grand nombre de récompenses dans différents festivals et cérémonies dans le monde, et notamment aux Cannes Lions où elles ont connu une année record, remportant un total de 47 prix. Rosapark a été élue International Agency of the Year par le magazine AdWeek; Havas Media North America a été nommée Agence de l'année par Mediapost. Host/Havas Australie a été classée deuxième de la Campaign Brief Hot List 2018 et a reçu le titre d'Agence de l'année aux AWARD Awards (en totalisant plus de 20 prix, dont

8 Gold). BETC pour sa part a été classée parmi les meilleures agences au monde par le Gunn Report. Dix-huit mois après son intégration à Vivendi, Havas s'est également illustré en étant à l'initiative de plusieurs projets communs avec d'autres entités du groupe : Havas Sport & Entertainment, Universal Music & Brands et Canal+ ont ainsi uni leurs forces pour « événementialiser » la finale du Top 14 au Stade de France en juin 2018.

— Autres activités : Gameloft

Avec l'acquisition de Gameloft en 2016, Vivendi a pris pied dans l'industrie des jeux mobiles. Gameloft jouit d'un savoir-faire mondialement reconnu via ses 189 jeux vidéo sur smartphone développés dans ses 19 studios de création et une moyenne de 98 millions de joueurs mensuels sur l'année 2018.

En 2018, deux de ses blockbusters, Minion Rush et Asphalt 8: Airborne, figurent dans le top 10 des jeux les plus téléchargés dans le monde sur l'App Store, selon l'outil App Annie.

Doté d'une force de création unique, Gameloft a développé un catalogue très large qui couvre tous les genres : jeux grand public, jeux d'action, jeux de sport, jeux de réflexion, jeux d'aventure, etc. Cette activité de développement inclut une activité de création de nouveaux jeux, une activité de mise à jour régulière du catalogue afin d'en allonger la durée de vie et une activité de déploiement qui consiste à adapter chaque nouveau jeu à toutes les plates-formes existantes et à tous les modèles de téléphone. Gameloft accorde une priorité absolue à la qualité de ses productions qu'il maîtrise tout au long du processus créatif.

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

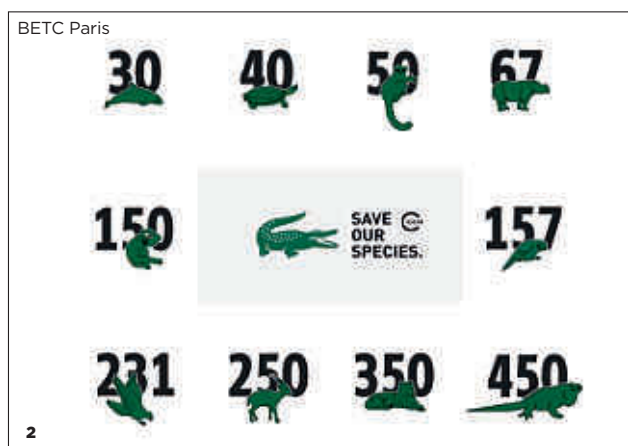
En parallèle, Gameloft développe également de nombreux jeux via des accords de partenariat noués avec de grands détenteurs de droits. Gameloft travaille notamment avec DisneyPixar, Mattel, Hasbro, Fox, Universal, Marvel, Sega, lui permettant ainsi d'associer certains de ses jeux aux plus grandes marques internationales : Spider-Man, Disney Magic Kingdoms, UNO, Moi, moche et méchant, My Little Pony, Cars, L'Âge de glace...

En tant que premier éditeur mondial de jeux mobiles, Gameloft suscite l'intérêt des plus grandes marques : un partenariat vient d'être signé avec Lego pour la création d'un nouveau jeu en 2019. Enfin, Gameloft s'est agrandi fin 2018 en rachetant le studio Fresh Planet, connu pour ses célèbres jeux SongPop.

— Vivendi Village

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

Depuis 2016, année où Vivendi est devenu propriétaire de la marque Paddington (hors édition classique), la franchise est déclinée au cœur d'une





stratégie transversale s'appuyant sur la chaîne de valeur du groupe. Si 2017 a vu la marque s'élever au rang de franchise mondiale grâce à la sortie du film *Paddington 2* (le plus grand succès de Studiocanal à ce jour, avec un box-office mondial des deux films combinés de plus de 500 millions de dollars), d'autres initiatives ont été lancées par des entités du groupe Vivendi telles que le jeu mobile *Paddington Run* produit par Gameloft. Début 2019, Studiocanal et la chaîne Nickelodeon ont signé un accord international sur une nouvelle série TV *Paddington*. Dans le live, Vivendi Village est à la fois présent dans la production de tournées/festivals (avec Olympia Production) et dans l'exploitation de salles de spectacle (Olympia et théâtre de l'Œuvre à Paris, Abbey Road à Londres et CanalOlympia en Afrique). CanalOlympia est le premier réseau de salles de cinéma et de spectacles en Afrique. À la fois salles de cinéma, de concert et de spectacle, ces espaces polyvalents ont vocation à s'adresser à une population fortement consommatrice de contenus et de divertissement. En 2018, plus d'un demi-million de tickets a été vendu et les salles du réseau ont accueilli plus de 260 événements, dont les concerts des artistes Universal Dadju ou Damso. Le réseau CanalOlympia comptait 11 salles fin 2018.

Dans la billetterie électronique, Vivendi Village dispose désormais d'un réseau de billetterie solidement implanté dans six pays en Europe continentale ainsi qu'au Royaume-Uni et aux États-Unis grâce à l'acquisition de la société néerlandaise Paylogic en 2018. Fédérées autour d'une même marque, See, ces activités sont commercialisées à travers See Tickets, Digitick et Paylogic. Au total, plus de 23 millions de billets ont été distribués sur l'ensemble de l'année 2018 par ce réseau.

— Dailymotion

Dailymotion est un acteur de référence du digital capable d'héberger et de diffuser des contenus vidéo dans le monde entier.

1. **Palau Legacy Project, « Palau Pledge »**, récompensée par neuf Lions à Cannes, dont trois grands prix. Un message fort sur l'engagement d'un véritable tourisme écoresponsable.

2. **Lacoste, « Save Our Species »**, campagne centrée sur la protection des espèces menacées. Deux Lions d'or, deux d'Argent et six de Bronze, décernés à Cannes à l'agence BETC Paris.

3. **Dragon Mania Legends**, jeu de simulation au sein d'un large portefeuille de marques en propre, détenu par Gameloft.

4. **Asphalt 9: Legends**, lancé en juillet 2018 par Gameloft, dernier volet de la franchise de jeux de course sur mobile la plus téléchargée au monde.

En 2018, Dailymotion a lancé une nouvelle version de sa plate-forme sur tous les écrans en concentrant son positionnement éditorial sur :

- l'audience des 18-49 ans qui ne sont pas une cible stratégique pour les services vidéo en ligne existants ;
- des contenus pertinents et fiables provenant d'éditeurs leaders sur quatre grandes thématiques : actualités, divertissement, musique et sport ;
- une expérience utilisateur entièrement repensée et un player vidéo à la pointe de la technologie.

Cette nouvelle stratégie s'est traduite par une augmentation de la consommation des contenus de qualité qui représentent désormais près de 50 % de l'audience globale (contre environ 35 % l'année précédente). Elle s'élève aujourd'hui à environ 2 milliards de vues par mois.

Cette croissance est portée par la signature de nombreux partenariats avec des éditeurs mondiaux de contenus de premier plan (plus de 300 en 2018 dont 100 aux États-Unis et des noms comme le *Financial Times*, A+E Networks, Axel Springer, TFI, la NBA G League ou encore l'AC Milan), y compris dans des territoires nouveaux (Corée, Vietnam, Inde) où Dailymotion connaît une très forte croissance d'audience.

La croissance de l'audience est portée également par des améliorations constantes apportées à l'expérience utilisateur. Fin 2018, Dailymotion a proposé une nouvelle version de son app, incluant notamment une nouvelle page d'accueil avec un flux de « vidéos du moment » en lancement automatique.

Enfin, Dailymotion a pour la première fois lancé une solution de monétisation qui lui permet d'être désormais présent sur toute la chaîne de valeur (hébergement, distribution, monétisation) de la vidéo en ligne. —



Médias et télécoms

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

— CNews (ex-Direct Matin)

L'un des quotidiens français les plus puissants par sa diffusion et son audience. Lancé il y a douze ans, avec ses partenaires de la PQR (*La Dépêche, La Provence, Le Progrès et Midi Libre*), *CNews* s'est créé une identité forte dans l'univers de la presse gratuite grâce à un contenu riche en information nationale, mais aussi locale et régionale. Son approche généraliste de l'actualité et ses dossiers thématiques pratiques ont développé au fil des années une forte proximité avec le 1,8 million de Français qui le lisent chaque jour (ACPM One 2017 LNM). Désormais titré *CNews*, le quotidien a réussi son pari de devenir un média de contenu référent. *CNews* dispose de la stratégie de diffusion puissante mise en place par *Direct Matin* à travers les 10 grandes agglomérations où il est présent (Paris Île-de-France, Lille, Strasbourg, Lyon, Nice, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux et Nantes) et distribué à près de 900 000 exemplaires (OJD janvier-décembre 2018).



CNEWS
Diffusion nationale print
Premier quotidien distribué en France : 885 627 exemplaires⁽¹⁾

Diffusion Île-de-France print
Premier quotidien distribué en Île-de-France : 547 085 exemplaires⁽¹⁾
1,8 million de lecteurs⁽²⁾

Effectifs au 31/12/2018
88 collaborateurs

(1) Source : ACPM/OJD diffusion print cumul 2018.

(2) Source : ACPM One 2017 LNM étudiée sous la marque *Cnews Matin*.

Son maillage dense avec 2 730 points de distribution – dont la majorité se trouve aux abords et dans les transports en commun, mais aussi au sein de grandes entreprises, institutions et administrations, de grandes écoles et universités, et d'une trentaine de grands centres commerciaux en exclusivité – lui permet d'être et de rester au plus près des lieux de consommation urbaine. La version digitale du journal (application mobile et site Internet) a évolué vers la marque unique *CNews* en avril 2018.

Propriétaire de *CNews*, la société *Matin Plus*, qui rassemble les équipes de la rédaction et les fonctions supports (environ 80 personnes), est une filiale du Groupe Bolloré. La publicité est commercialisée par les équipes de Bolloré Média Régie, qui, aux côtés de Canal+ Régie, a lancé en avril 2018 une offre commerciale commune, *CNews Cube*, suivie d'offres thématiques en septembre 2018. Ces offres permettent aux annonceurs de disposer d'espaces publicitaires

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



à la fois sur la chaîne de télévision CNews et dans les pages du journal et les déclinaisons numériques.

— Télécoms

> **Bolloré Telecom**, en tant qu'opérateur détenteur de licences en fréquences 3,5 GHz sur tout le territoire français, est très impliqué dans les instances de normalisation et de standardisation internationales et travaille ainsi au développement des technologies 5G dans cette bande de fréquences. Bolloré Telecom a vocation à déployer un réseau 5G national pour proposer du très haut débit sans fil. Conformément à ses engagements avec l'Arcep, le Groupe a activement étendu un réseau de stations 3,5 GHz, avec plus de 6000 stations au total au 31 décembre 2018.

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

Début 2018, Wifirst compte près de 600 000 logements sous contrat et opère près de 150 000 bornes Wi-Fi. Trois millions d'appareils se connectent chaque mois sur le réseau de Wifirst, principalement en France, et aussi dans une quinzaine de pays (Europe et Afrique). Les perspectives de développement sont prometteuses, les 140 collaborateurs de Wifirst travaillent de concert au service de l'innovation pour faire du Wi-Fi le socle technique de tous les services digitaux de demain.

— Autres activités

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

Par ailleurs, dans le secteur des jeux vidéo, le Groupe Bolloré détient plus de 19,8% de Bigben Interactive, leader européen dans le domaine de la distribution d'accessoires et de jeux. —



TÉLÉCOMS
Bolloré Telecom
22 licences 5G en France

Wifirst
593 800 emplacements
installés

Effectifs au 31/12/2018
145 collaborateurs



2



3

2. Cinéma Mac Mahon, à Paris.

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

Stockage d'électricité et solutions



Blue Solutions

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



Blue Applications

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



Films plastiques

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

(Sources internes.)



Blue Solutions

→ En diversifiant son activité historique de producteur de papiers et de films plastiques ultrafins, le Groupe Bolloré est devenu producteur de films diélectriques, jusqu'à détenir plus d'un tiers du marché mondial. À partir de cette expertise, le Groupe continue à se développer dans le stockage de l'électricité avec la batterie électrique LMP® conçue et produite par sa filiale Blue Solutions, cotée en Bourse depuis fin 2013.

— Batteries LMP®

Cette batterie de haute performance, fondée sur la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), fruit de vingt années de recherche, se distingue par sa forte densité énergétique et sa sécurité d'utilisation car il s'agit d'une batterie sèche (c'est-à-dire « tout solide »). Elle permet aujourd'hui d'équiper des véhicules (voitures, bus, autres transports...) 100 % électriques. Plus de 300 chercheurs, ingénieurs et techniciens produisent ces batteries de haute technologie sur deux sites de production situés en Bretagne à Ergué-Gabéric et au Canada à Boucherville. En 2018, la capacité de production annuelle s'est maintenue à 500 MWh.

Le pack de batterie LMP®, développé pour les applications de mobilité, a quant à lui une capacité unitaire minimale de 35 kWh. Dans des



1



BATTERIES, SUPERCAPACITÉS

Investissements industriels 2018 (incluant les applications électriques)
64 millions d'euros, dont 50 millions d'euros de R&D

BATTERIES

2 usines,
en Bretagne et au Canada : 48 millions de m²

Capacité de production
12 500 packs éq. 35 kWh par an

Autre usine en Bretagne
(Bluebus, Bluetram) : 10 500 m²

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

SUPERCAPACITÉS

Usine en Bretagne
2100 m²

Capacité
1 million de composants par an

Effectifs au 31/12/2018
420 collaborateurs
(Blue Solutions France, Blue Solutions Canada et Capacitor Sciences Inc. aux États-Unis)



2

conditions normales d'utilisation, les batteries disposent d'une durée de vie supérieure à 3000 cycles de charge et permettent à un véhicule électrique, tel que la Bluecar®, de rouler à une vitesse de pointe de 130 km/h et de bénéficier d'une autonomie de plus de 250 kilomètres à vitesse stabilisée.

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

Hors réseau, les batteries LMP® permettent de stocker de l'énergie électrique d'origine renouvelable (panneaux photovoltaïques notamment) afin d'assurer la fourniture d'électricité dans des zones qui en sont dépourvues.

Les capacités installées peuvent aller de quelques kilowattheures pour des particuliers à plusieurs mégawattheures pour les grosses capacités de stockage.

L'évolution des performances de cette technologie étant un enjeu majeur pour Blue Solutions, le Groupe a intensifié son effort de R&D et ce, depuis 2016, d'une part, en capitalisant particulièrement sur l'augmentation de la densité



d'énergie et la puissance de la batterie et, d'autre part, en favorisant le développement de nouveaux produits par le biais de l'acquisition de Capacitor Sciences Inc., une start-up californienne spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'énergie.

Avantages principaux de cette technologie

- > Une densité d'énergie importante.
- > Une batterie résistante aux variations de température. Elle offre une sécurité d'utilisation du fait de sa conception tout solide, quelles que soient les conditions climatiques externes.
- > Une performance et une fiabilité avérées sur le terrain notamment grâce à l'expérience des services d'autopartage.
- > Une durée de vie supérieure à plusieurs milliers de cycles de charge.



FILMS PLASTIQUES

Chiffre d'affaires

94 millions d'euros
dont 81% à l'export

Investissements industriels

3 millions d'euros

Production vendue

23,3 milliers de tonnes

Effectifs au 31/12/2018

446 collaborateurs

1. **La batterie de haute performance LMP® de dernière génération aux performances de densité d'énergie et de puissance optimisées.**

2. **Service d'autopartage 100 % électrique Bluecity à Londres. La flotte compte aujourd'hui 137 véhicules.**

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

- > Un procédé industriel maîtrisé, continu et à haut rendement.
- > Une batterie recyclable, uniquement composée de matériaux non polluants.

— Supercapacités

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

Les supercapacités se caractérisent par une densité de puissance très élevée et d'énergie faible, un temps de charge et de décharge très court, et la faculté de cycliser plusieurs millions de fois sans dégradation.

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

Avantages principaux de cette technologie

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

— Films plastiques

Avec la technologie de l'ultrafin acquise dans la fabrication des papiers minces, le Groupe Bolloré est devenu le leader mondial du film polypropylène pour condensateurs, composants électriques qui permettent de stocker l'énergie. Les condensateurs sont utilisés aussi bien dans la fabrication de produits grand public (électroménager, bricolage, conditionnement d'air) que dans la construction d'infrastructures (éclairage, transport ferroviaire...). Pour ces produits, la division Films plastiques du Groupe dispose d'une usine située en Bretagne ainsi que d'une unité de transformation aux États-Unis.

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

Blue Applications

Applications mobiles

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

— Bluecarsharing

Grâce au succès rencontré par Autolib', service d'autopartage historique du Groupe Bolloré en Île-de-France et à Paris, de nouveaux services d'autopartage électrique du Groupe Bolloré ont été déployés en Europe, en Amérique et en Asie. Lancé en 2011, Autolib' est très vite devenu la référence de l'autopartage électrique dans le monde avec ses 4 000 voitures et 6 200 bornes de charge. Opéré jusqu'en juillet 2018, ce système innovant et performant a inspiré de nombreuses métropoles et a permis de contribuer au développement mondial de la mobilité électrique. Il a très rapidement convaincu de nombreux utilisateurs grâce à son offre en trace directe et à la possibilité de réserver une voiture au départ ou une place à l'arrivée depuis son téléphone portable. Aujourd'hui présent en France, en Italie,



AUTOPARTAGE

Bluecarsharing

Sept services d'autopartage électrique en trace directe dans le monde : Bluely (Lyon, France), Bluecub (Bordeaux, France), BlueIndy (Indianapolis, États-Unis), Bluetorino (Turin, Italie), BlueSG (Singapour), BlueLA (Los Angeles, États-Unis), et Bluecity (Londres, Royaume-Uni)
Services intégrés et composés de voitures électriques Bluecar®, de bornes de recharge IER et du système d'information Polyconseil



VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Bluecar® et E-Mehari

Véhicules équipés d'une batterie LMP® de 30 kWh

Bluecar® : gamme de voitures électriques du Groupe Bolloré : Bluecar® (citadine), Blueutility (utilitaire) et Bluesummer (cabriolet)

E-Mehari : voiture électrique produite par Citroën et équipée d'une batterie LMP®

Bluebus

Plus de 280 Bluebus
6 et 12 mètres en circulation dans le monde
> 6 mètres (22 places)
Autonomie : 140-180 km
> 12 mètres (environ 100 places)
Autonomie : 220-280 km

Effectifs au 31/12/2018
618 collaborateurs

au Royaume-Uni, aux États-Unis et à Singapour, ce modèle d'autopartage propose une offre de transport flexible et abordable qui s'adapte aux besoins des utilisateurs réguliers et occasionnels. Il s'agit d'une solution entièrement intégrée du Groupe Bolloré qui regroupe l'expertise de ses filiales Bluecar, IER et Polyconseil dans les domaines de la voiture électrique, des infrastructures de recharge et des systèmes d'information.

— Bluecar® et Blueutility

Fruit de son association avec le célèbre carrossier turinois Pininfarina, la citadine électrique Bluecar® de quatre places dispose, grâce à sa batterie LMP® (Lithium Métal Polymère), d'une autonomie de 250 kilomètres et d'une sécurité maximale. Grâce à son PC embarqué et à son GPS, l'utilisateur peut avoir accès à toutes les données d'information : indicateur d'autonomie, données de conduite et de direction. La production de la gamme Bluecar® a été réalisée, en 2015 et 2016, dans les usines Renault de Dieppe, dans le cadre d'un accord de coopération industrielle entre les groupes Renault et Bolloré. La production se poursuit en 2017 dans l'usine de Pininfarina à Turin.

La Blueutility est la version utilitaire de la Bluecar®, conçue pour accompagner les professionnels, artisans et commerçants. Elle offre un chargement spacieux de 1,4 m³.

— Bluesummer et E-Mehari

Depuis 2016, dans la continuité du partenariat signé le 17 juin 2015 entre les groupes PSA et Bolloré, la production de la Bluesummer cabriolet de loisirs permettant une conduite tout-chemin a laissé place à l'E-Mehari, voiture électrique Citroën dotée d'une batterie LMP®. Elle est commercialisée depuis le second trimestre 2016.

— Bluebus

Bluebus développe des solutions de transport collectif propre, urbain et périurbain, de 6 et 12 mètres,



utilisant les batteries LMP®. Son efficacité est renforcée par l'utilisation de systèmes de récupération d'énergie en décélération, qui favorise la recharge en cours d'utilisation. Les caractéristiques du Bluebus et de sa technologie embarquée, qui permettent l'implantation des batteries LMP® sur le toit, améliorent la sécurité du véhicule ainsi que l'accessibilité des personnes à mobilité réduite grâce à un plancher plat et bas. Le Bluebus est produit en France dans une usine certifiée ISO 9001:2015 et dispose de la certification Origine France Garantie. Plus de 280 Bluebus 6 et 12 mètres circulent aujourd'hui dans le monde.

➤ **Le Bluebus 6 mètres** est un petit bus électrique doté d'une autonomie de 140 à 180 kilomètres grâce aux trois batteries LMP® placées sur le toit. Convivial et compact, tout en étant spacieux et lumineux, il peut accueillir une vingtaine de personnes et se faufiler dans les petites rues de centre-ville. Il est présent dans de nombreuses villes et entreprises, en France et à l'international, et est référencé auprès de l'Union des groupements d'achats publics (UGAP), centrale d'achat du transport public, et du Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour les énergies et les réseaux de communication (Sipperec).

➤ **Le Bluebus 12 mètres** est équipé de 8 batteries LMP®, qui lui permettent d'assurer 220 à 280 kilomètres d'autonomie. L'usine dédiée à ce bus a été inaugurée en janvier 2016 et offre une capacité de production annuelle de 200 Bluebus 12 mètres. En mai 2016, la RATP et Bluebus ont lancé la première ligne de bus 100 % électrique à Paris (341). Le Bluebus est désormais présent sur les lignes 115 et 126 de la RATP. Après avoir remporté une partie du second appel d'offres de la RATP en 2018, la commande totale de la RATP s'élève désormais à 89 Bluebus.

En mai 2018, dans le cadre de son partenariat d'innovation avec Rennes Métropole, Bluebus a équipé l'agglomération bretonne de sept bus 12 mètres. Les deux parties poursuivent leur collaboration afin de développer un bus électrique articulé de 18 mètres. En novembre s'en sont suivis quatre Bluebus supplémentaires, mis en service dans la commune de Vichy. Enfin, en octobre, suite à l'appel d'offres remporté un an plus tôt, Bluebus s'est implanté pour la première fois hors des frontières françaises, à Bruxelles, où cinq Bluebus 12 mètres sont actuellement en service et viennent ainsi clôturer l'année 2018.

— Bluetram

Équipé de pneus, entièrement électrique, Bluetram est un transport en commun propre, qui fonctionne sans rails ni caténaires. Son installation est rapide puisqu'elle ne nécessite pas d'infrastructures lourdes et onéreuses. Grâce à la technologie Blue Solutions (les supercapacités), Bluetram se recharge à chaque station d'arrêt grâce à un connecteur de charge télescopique en seulement vingt secondes, pendant que les passagers montent et descendent. Chaque recharge assure au Bluetram une autonomie jusqu'à 2 kilomètres. Pour permettre cette recharge rapide, chaque station est équipée d'une capacité de stockage équivalente à celle du véhicule.



De nouvelles solutions innovantes pour les smart cities

Au-delà de l'autopartage et des véhicules électriques, le Groupe Bolloré poursuit ses ambitions dans l'électromobilité en développant notamment des réseaux d'infrastructures de recharge par le biais de ses filiales Source London et Bluelib. Cette solution de recharge, ouverte à tous les utilisateurs de véhicules électriques, est le fruit de l'expérience du Groupe Bolloré acquise dans le domaine de l'électromobilité et de l'expertise de ses filiales IER et Polyconseil qui développent les infrastructures de recharge et le système d'information. Le Groupe Bolloré entend poursuivre le développement de ses activités dans l'électromobilité et les smart cities en proposant de nouvelles solutions innovantes adaptées à la ville de demain.

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

2. **Service d'autopartage Bluetorino en Italie. La flotte compte aujourd'hui 187 véhicules et 278 bornes de charge.**

3. **Bluetram, solution alternative de transport collectif propre qui fonctionne sans rails ni caténaires.**



2

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

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



3

Blue Applications

Applications stationnaires

→ Solutions essentielles au développement des énergies renouvelables, et à l'électrification des zones sans accès à l'énergie, les applications stationnaires développées par Blue Solutions s'appuient sur les nouvelles performances de nos batteries Lithium Métal Polymère (LMP®).

Cette technologie « tout solide » a des avantages uniques en termes de sécurité et de fonctionnement, sans besoin de climatisation.

— Bluestorage

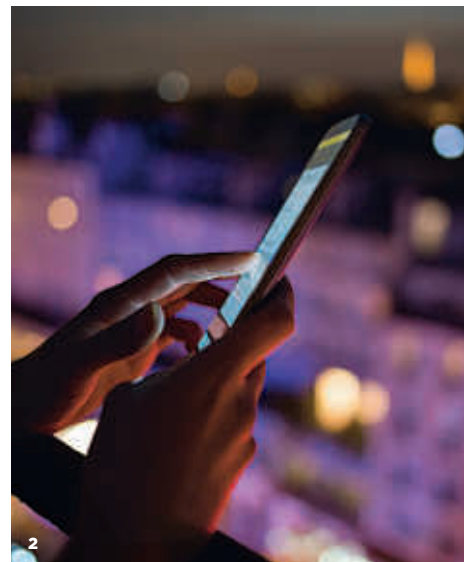
Bluestorage commercialise des solutions de stockage d'énergie de 250 kWh à plusieurs mégawatt-heures avec des systèmes on-grid, connectées au réseau électrique ou off-grid pour des zones isolées non raccordées. Les systèmes de stockage sont proposés seuls, à intégrer dans une solution globale par nos partenaires ou clés en main associés à la production électrique, à la conversion et au management de l'énergie. Une trentaine d'installations sont déjà opérationnelles dans le monde. Dans le domaine des applications on-grid, les solutions de stockage Bluestorage de grandes capacités permettent aux producteurs d'énergie et aux opérateurs de réseaux électriques l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent au réseau des fonctions de

flexibilité (lissage et décalage de la production) et de résilience avec des services de réglage de fréquence et de tension ou de gestion des lignes congestionnées.

Bluestorage propose ainsi à l'opérateur Engie l'exploitation d'un système de stockage de 2 MWh à Odet (Finistère) pour le marché de l'effacement et de capacité afin de soulager le réseau lors de pics de consommation. Bluestorage a aussi développé des solutions de recharge 100% renouvelables pour voitures et bus électriques, combinant ombrières solaires et solutions de stockage, qui sont déjà opérationnelles au Puy-en-Velay, à Angkor Vat, à Abidjan et à Yaoundé. Bluestorage a aussi été choisi par un grand opérateur d'énergie renouvelable qui utilise nos systèmes de stockage afin d'optimiser l'intégration sur le réseau de la production de grandes centrales solaires situées à Tulle et à Nîmes.

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

Le continent africain, où l'électrification rurale est un enjeu majeur pour le développement économique et social des populations, est une référence importante de Bluestorage avec une vingtaine de systèmes en fonctionnement totalisant 6 MWh de stockage. C'est ainsi que sont nées les Bluezones et les CanalOlympia, portées par Vivendi, réseau de salles de spectacle et de cinéma entièrement autonome en énergie grâce à l'association d'une production photovoltaïque locale et de batteries Bluestorage. Onze salles sont, à ce jour, opérationnelles, et au moins autant sont prévues en 2019.



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

— IER

Au titre de sa conception de solutions pour optimiser et sécuriser les flux des biens et des personnes, IER maintient son développement de terminaux, bornes self-service et systèmes d'identification et de géolocalisation. Plus récemment, grâce à ses bornes de charge, IER, filiale du Groupe Bolloré, est devenu un acteur clé du marché de l'électromobilité.

Dans le domaine des bornes de charge et dans les solutions d'identification, l'expertise d'IER lui a permis de devenir l'acteur majeur des nouvelles solutions de mobilité pour le transport et tout particulièrement pour l'autopartage électrique. En tant que leader mondial de la conception, de la fabrication et de la commercialisation de bornes destinées aux plus grands réseaux de transport (aérien, ferroviaire), IER a développé une gamme complète de solutions de libre-service depuis l'achat, l'enregistrement, jusqu'à l'embarquement des passagers. Plus de 10 000 bornes dédiées aux services administratifs sont déployées (La Poste, la Cnaf).

De plus, IER conçoit, développe et intègre un ensemble de solutions d'identification, de traçabilité et de mobilité à l'usage des opérateurs de la logistique, de l'industrie et du transport. Maîtrisant l'ensemble des technologies d'identification (code à barres, RFID, vocal, Wi-Fi, GPRS...), IER est devenu une référence en intégration et en service pour l'ensemble de la supply chain. IER accompagne par ailleurs respectivement l'État et les collectivités locales dans le cadre du déploiement de la loi de décentralisation du stationnement payant ainsi que dans la mise en œuvre du procès-verbal électronique.

Pour IER, il est essentiel d'assurer le maintien en conditions opérationnelles de ses solutions. Il supporte dès lors, et ce, au niveau mondial, ses équipements installés et il s'appuie sur des outils performants, des process éprouvés, ainsi que sur des équipes expérimentées.

— Polyconseil

Polyconseil a fait le choix, depuis dix ans, d'une spécialisation très poussée dans l'innovation et la transformation digitale pour accompagner ses clients publics et privés avec une offre de valeur complète et multisectorielle. Le cabinet poursuit son expansion en France et à l'international en mettant à disposition des équipes capables de transformer en profondeur l'offre et les organisations au travers de projets numériques innovants, notamment dans le secteur de la mobilité intelligente et des smart cities.

Le cabinet a participé à de nombreux projets marquants sur lesquels il a apporté son expertise stratégique et technologique : business plan, gestion de projets, conception et développement de systèmes d'information, données de masse (big data) et intelligence artificielle. —



BLUESTORAGE

Une capacité de stockage d'énergie de 250 kWh à plusieurs mégawattheures
20 Bluezones implantées en Afrique
50 salles de cinéma et de spectacle en déploiement en Afrique

GROUPE IER

Chiffre d'affaires
145 millions d'euros dont 55% à l'export

Investissements
2 millions d'euros

R&D
10 millions d'euros

Implantations
3 centres de recherche et d'études / 4 centres de production en France, en Belgique, au Canada / 11 centres de services et maintenance

Effectifs au 31/12/2018
713 collaborateurs

POLYCONSEIL

R&D
10 millions d'euros
Effectifs au 31/12/2018
144 collaborateurs

1. Les shelters, grandes surfaces de stockage en vue de l'hébergement des batteries électriques.

2. Une expertise unique en transformation digitale, notamment dans les systèmes d'autopartage et de stockage d'électricité.

3. Bornes IER, couloirs sécurisés de passage SlimLane installés dans le quartier de Bishopsgate, à Londres.

Autres actifs



Portefeuilles de participations

Les portefeuilles de titres cotés Bolloré et Vivendi représentent plus de 4,7 milliards d'euros, dont 0,8 milliard d'euros pour le portefeuille Bolloré (Mediobanca, groupe Socfin...) et 3,9 milliards d'euros pour le portefeuille Vivendi (Telecom Italia, Mediaset, Spotify, Tencent Music...). Le Groupe Bolloré est également actionnaire du groupe Socfin, l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde avec près de 200 000 hectares. Enfin, il est propriétaire de trois fermes aux États-Unis et de vignobles dans le sud de la France.



Portefeuille de participations

→ Le Groupe Bolloré gère un portefeuille de participations cotées d'une valeur de plus de 4,7 milliards d'euros à fin 2018. Il se compose du portefeuille de Bolloré représentant 0,8 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, Socfin...) et du portefeuille de Vivendi représentant 3,9 milliards d'euros à fin 2018 (participations dans Telecom Italia, Mediaset...). En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

— Participations

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève à 4,7 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

Le portefeuille directement détenu par Bolloré s'élève à 0,8 milliard d'euros à fin 2018 :

- > Mediobanca⁽¹⁾ (7,9 %), dont la valeur boursière s'élève à 545 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le Groupe en est le deuxième actionnaire et dispose de deux représentants au Conseil d'administration;
- > participations dans le groupe Socfin⁽¹⁾ pour une valeur boursière de 229 millions d'euros au 31 décembre 2018 (voir actifs agricoles).

Le Groupe Bolloré détient également 1,2 % de Vallourec et 19,8 % dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la



PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Portefeuille Bolloré

Mediobanca : 7,9 %⁽¹⁾
Groupe Socfin : 39,4 %
Vallourec : 1,2 %
Bigben interactive : 19,8 %

Portefeuille Vivendi

Telecom Italia⁽²⁾ : 23,9 %
Mediaset : 28,8 %

Actifs agricoles

Participations dans le groupe Socfin

Fermes américaines :
3300 hectares
Domaines viticoles :
242 hectares, dont
116 hectares de droits viticoles
Bouteilles produites :
650 000

(1) Participations mises en équivalence.

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

conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Le portefeuille de participation de Vivendi s'élève à 3,9 milliards d'euros, et comprend notamment des participations dans :

- > Telecom Italia⁽³⁾, où Vivendi est le premier actionnaire avec 23,9 % du capital représentant une valeur boursière de 1759 millions d'euros à fin décembre 2018;
- > Mediaset, dont il est le deuxième actionnaire avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 934 millions d'euros à fin décembre 2018.

En 2018, Vivendi a réalisé des cessions de titres pour 2,3 milliards d'euros (Ubisoft, Fnac, Telefonica). Le solde de la participation dans Ubisoft a été cédé en avril 2019, pour 429 millions d'euros. Au total, la cession d'Ubisoft a représenté un encaissement de 2 milliards d'euros et une plus-value économique de 1,2 milliard d'euros.

— Actifs agricoles

Au travers de ses participations dans Socfin (39,4 %) et dans ses filiales Socfinasia (22,3 %) et Socfinaf (8,6 %), le Groupe Bolloré est actionnaire du groupe Socfin. Celui-ci est l'un des principaux planteurs indépendants dans le monde et gère plus de 200 000 hectares de plantations.

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

En Afrique, Socfin possède de nombreuses implantations dans différents pays, comme le Cameroun, où Socapalm et SAFA Cameroun gèrent 44 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, ou encore la Côte d'Ivoire, où la Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) exploite 24 100 hectares de palmiers et d'hévéas. Il est également présent au Nigeria (24 600 hectares), au Liberia (16 500 hectares), en République



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

démocratique du Congo (6 200 hectares) et en Sierra Leone (12 300 hectares). Il s'est également établi plus récemment au Ghana (6 800 hectares) et à São Tomé (2 100 hectares), où il a entrepris de nouvelles plantations, non encore matures.

Le Groupe Bolloré possède également trois fermes aux États-Unis représentant près de 3 300 hectares. Il réalise actuellement de nouveaux investissements pour transformer les anciennes cultures (soja, coton...) en oliveraies. Plus de deux millions et demi d'oliviers ont été plantés à fin 2018, représentant près de 1 300 hectares.

Enfin, le Groupe est aussi actionnaire et exploitant de domaines viticoles dans le sud de la France, en zone d'appellation « Côtes de Provence », dont le cru classé Domaine de La Croix et le Domaine de la Bastide Blanche. Ces domaines représentent une superficie totale de 242 hectares, dont 116 hectares de droits viticoles qui produisent environ 650 000 bouteilles par an. —

(1) Mises en équivalence.

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

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



2.
Transformation de fermes américaines en oliveraies.

3.
Plantations de palmiers à huile en Afrique.



Responsabilité sociale et environnementale



Le Groupe met en œuvre une politique engagée autour de quatre piliers fondamentaux pour créer de la valeur et du lien entre les femmes et les hommes de l'entreprise, leur environnement et les parties prenantes. Ces engagements sont portés par l'ensemble des divisions pour faire vivre la RSE au quotidien au sein de leur cœur de métier.



Créer de la valeur et du lien entre les femmes, les hommes, et leur environnement

Anticiper et répondre aux attentes de nos clients en réduisant les risques liés à l'éthique de nos affaires, protéger notre capital humain en déployant une politique sociale, santé et sécurité permettant de s'inscrire dans une relation durable, préserver les richesses de notre environnement en investissant dans le développement de produits et services innovants, être acteur du développement de notre société et des territoires où nous sommes implantés, sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la création de valeur de demain.

— **Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités**

Le Groupe s'engage à réduire les risques liés à l'éthique de ses affaires. Il porte naturellement

une grande attention à la prévention des risques professionnels encourus par ses collaborateurs et s'engage à pratiquer avec responsabilité l'ensemble de ses métiers.

- > Instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite des affaires.
- > Promouvoir les droits humains dans nos activités et nos chaînes d'approvisionnement.

— **Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux**

Le Groupe Bolloré investit sur le long terme dans le développement d'offres innovantes, connectées et respectueuses de l'homme et de l'environnement.

- > Maîtriser les impacts environnementaux liés à nos activités.
- > Placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur du développement de nos produits et services.



— **Fédérer les femmes et les hommes : première force de l'entreprise**

L'engagement et le développement de nos collaborateurs sont au cœur de notre performance. Attirer, fidéliser et former les collaborateurs et collaboratrices est une priorité.

- > Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités.
- > Attirer les talents et développer les compétences de nos collaborateurs.
- > Garantir un dialogue social et promouvoir le bien-être au travail.

— **S'engager à long terme pour le développement des territoires**

Le Groupe Bolloré contribue à la croissance économique, à l'emploi et à la montée en compétences des populations, ainsi qu'au désenclavement des pays de l'hinterland et au développement des services publics.

- > Contribuer à l'emploi local et le promouvoir.
- > Investir dans l'économie locale.
- > Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes.
- > Engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales. —

1. Des espaces partagés en toute convivialité pour les équipes des Havas Villages.

2. Bluezone de Kaloum, en Guinée-Conakry, entièrement autonome en énergie, espace de développement économique dédié aux populations locales.

3. Bluebus 6 mètres et 12 mètres, des solutions de transport collectif propre.

4. CanalOlympia, le premier réseau de salles de cinéma et de spectacle en Afrique alimenté en énergie solaire.



Promouvoir un engagement solidaire

— La Fondation de la 2^e chance

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2^e chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Sous la présidence de Marie Bolloré, la Fondation de la 2^e chance accompagne des personnes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, 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 : création ou reprise d'entreprise, formation qualifiante. Ce coup de pouce financier est accompagné d'un parrainage professionnel et humain du porteur



La Fondation en 2018

Une moyenne de 400 personnes soutenues chaque année

75 grandes entreprises privées et institutions publiques et financières

1 000 instructeurs et parrains bénévoles répartis sur 60 sites en France



de projet, jusqu'à la réalisation complète de celui-ci. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. Six salariés sont au siège de la Fondation, qui est hébergée par le Groupe Bolloré, et coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation. Un réseau de 1 000 bénévoles en activité assure les fonctions de délégués de site, d'instructeurs et de parrains sur tout le territoire.

La Fondation de la 2^e chance a obtenu le 2 novembre 2015 le renouvellement du label IDEAS. Ce label renseigne et sécurise le donateur en établissant le respect de la mise en œuvre, par les organismes à but non lucratif, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité.

En 2018, La Fondation de la 2^e chance a fêté son vingtième anniversaire. Elle aura aidé, au cours de ces deux décennies, plus de 7 500 personnes à rebondir. En 2018, ce sont 358 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 700 euros. 78 % des candidats ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'une formation et 22 % pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 26 et 40 ans représentent 40 % des projets soutenus. Comme chaque année, les 60 délégués des sites-relais ont été réunis et de nombreuses réunions régionales se sont tenues à l'initiative des trois coordinateurs régionaux.

— Le foyer Jean-Bosco

Le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16^e arrondissement,



entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Le foyer Jean-Bosco dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour personnes malades ou âgées. Cette année, parmi les 135 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie et des Antilles. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.



Engagements et politique du mécénat

Plus de 2 millions d'euros versés annuellement dans les domaines de l'éducation et de la santé

À l'horizon 2020, 90% des projets seront au bénéfice de la jeunesse et de la santé humanitaire.

— Mécénat : un engagement prioritaire pour soutenir la jeunesse

À compter du 1^{er} janvier 2018, le Groupe Bolloré a mis en œuvre une nouvelle politique de mécénat. Fondée sur la volonté de coordonner des projets d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales en Europe et à l'international, elle encourage ses filiales et ses salariés à s'impliquer dans les projets de solidarité pour améliorer la situation économique et sociale des jeunes et pour répondre efficacement à des actions de santé humanitaire. Le Groupe Bolloré verse chaque année plus de 2 millions d'euros à des associations œuvrant principalement dans les domaines de l'éducation et de la santé. L'engagement solidaire du Groupe Bolloré repose sur quatre principes directeurs :

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

1. **Accompagnement de la Fondation de la 2^e chance dans le financement d'un stock de bois et d'outils, pour la création d'un atelier de luthier.**
2. **Le foyer Jean-Bosco, ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres (Paris 16^e), entièrement restaurée.**
3. **Alpha Éducation au Cameroun, soutien de jeunes diplômés, en situation de grande précarité, dans leur recherche d'emploi.**



L'histoire du Groupe

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

— **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).

— **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et raccords plastiques.

— **Fin 1996** : prise de contrôle du groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.

— **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.

— **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenue Bolloré.

— **1999** : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'armateur britannique OTAL et de son réseau terrestre en Afrique.

— **2000** : cession de 81 % de l'activité Papiers à cigarettes au groupe américain Republic Technologies, qui assurait une grande partie de la distribution des papiers à rouler aux États-Unis. Rachat de la participation de 40 % de la Seita dans Coralma, filiale Tabac du Groupe dont il détenait 60 % à travers Tobaccor. Attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz (DMM). Offre publique de retrait (OPR) suivie d'un retrait obligatoire sur les Mines de Kali Sainte-Thérèse et offres publiques de retrait sur la Compagnie des Caoutchoucs de Padang et la Compagnie du Cambodge, finalisées le 3 janvier 2001.

— **2001** : cession de 75 % de l'activité Tabac (Tobaccor), implantée en Afrique et en Asie, au groupe britannique Imperial Tobacco. Vente de la participation de 30,6 % dans Rue Impériale de Lyon. Reprise par Bolloré



À partir de 1985
Diversification du Groupe dans le transport et la logistique

À partir de 2004
Diversification du Groupe dans les médias et la communication

2016
Livraison des premiers Bluebus à la RATP

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

1. Avec un enracinement historique en Afrique, les activités de transport et de logistique ont atteint une dimension internationale.

2. Une volonté constante d'entreprendre en investissant massivement dans le secteur de la communication.



portuaire de Pointe-Noire, au Congo. Cession de l'activité Papiers au groupe américain Republic Technologies International. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada, et début de commercialisation des supercapacités. Renforcement de la participation dans Vallourec, qui s'élève à 5,2 % du capital au 31 décembre 2009.

— **2010** : obtention de concessions portuaires en Afrique (Freetown au Sierra Leone, Lomé au Togo...). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée Direct Star. Gain du contrat Autolib' pour le self-service de location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne. Reclassement des participations de Mediobanca et de Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.

— **2011** : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites, Direct 8 et Direct Star, au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.

— **2012** : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+, contre une participation de 1,7 % du capital Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % fin 2012.

— **2013** : obtention de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, du Terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan en Côte d'Ivoire et du Terminal roulier de Dakar au Sénégal. Acquisition de PMF – Petroplus-Marketing France





par la division Logistique pétrolière. Sortie de la cote de Plantations des Terres Rouges dont le Groupe Bolloré détient désormais 100 %. Introduction en Bourse de Blue Solutions sur NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.

— **2014** : cession de SAFA qui détenait une plantation au Cameroun (SAFACAM), contre une participation de 9 % dans Socfinaf. Lancement d'une offre publique d'échange sur Havas. Cession en juillet 2014 de 16 % d'Euro Media Group. Cession de la participation de 14 % dans Harris Interactive, dans le cadre de l'offre lancée par Nielsen en février 2014.

1. Des réponses apportées aux problématiques liées au changement climatique, avec notamment le développement de transport collectif propre.

Inauguration de l'usine Bluetram en Bretagne. Expérimentation du système d'autopartage d'Indianapolis (États-Unis), BlueIndy. Gains des appels d'offres de Londres pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge et de la RATP pour la livraison de bus de 6 mètres et de 12 mètres.

— **2015** : montée à 14,4 % au capital de Vivendi. Succès de l'offre publique d'échange sur Havas avec une montée à 82,5 %, suivi d'un placement de 22,5 % afin de maintenir la liquidité des titres, ramenant la détention à 60 % du capital. Obtention des concessions portuaires de Kribi au Cameroun, de Dili au Timor oriental et de Varreux en Haïti. Lancement du service d'autopartage électrique BlueIndy, à Indianapolis (États-Unis). Inauguration de la nouvelle usine de Bluetram. Présentation du bus électrique 12 mètres. Partenariat avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser l'E-Mehari.

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

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

— **2018** : renforcement dans le capital de Vivendi, à travers l'exercice d'options et de nouvelles acquisitions d'actions portant la participation à 26,28 % du capital et à 28,51 % des voix au 31 décembre 2018. Cession par Vivendi de la participation de 27,3 % dans Ubisoft pour 2 milliards d'euros. Cession par Vivendi de la participation de 11 % dans Fnac-Darty pour 267 millions d'euros. Arrêt du service d'autopartage Autolib' à Paris. Lancement d'un service d'autopartage électrique à Los Angeles, BlueLA.

— **2019** : acquisition de 100 % du capital d'Editis par Vivendi.

2

1. Enjeux et stratégie RSE	58
1.1. Stratégie RSE Groupe	58
1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré	58
1.3. Gouvernance de la RSE	60
1.4. Suivi de la performance	60
2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable	60
2.1. Fédérer les femmes et les hommes, première force de l'entreprise	60
2.2. Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités	72
2.3. Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux	83
2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires	96
3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière	100
3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux	100
3.2. Tableau de synthèse des indicateurs environnementaux et sociétaux	104
3.3. Table de concordance	109
4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion Groupe	113

Performance extra-financière du Groupe Bolloré

Le Groupe Bolloré a su évoluer au cours des deux siècles derniers, en s'adaptant et en transformant ses métiers afin d'assurer sa résilience. La diversification de ses activités s'est depuis accompagnée d'un développement important à l'international. Cette évolution a été possible grâce à sa culture patrimoniale et familiale qui lui a permis d'inscrire ses activités dans une optique de long terme et d'investir dans des projets innovants en toute indépendance⁽¹⁾.

Le développement du Groupe Bolloré repose sur des valeurs et une culture d'entreprise fortes : la loyauté, l'esprit d'entreprendre, la solidarité, l'agilité, l'audace et la diversité, qui se traduisent dans sa stratégie de développement et sa politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) autour de quatre axes fondamentaux.

1. Enjeux et stratégie RSE

1.1. Stratégie RSE Groupe

L'analyse de la matérialité des enjeux RSE puis de la cartographie de ses risques prioritaires ont permis de définir puis d'ajuster les axes stratégiques RSE du Groupe Bolloré 2017-2022 afin de mieux refléter et valoriser ses engagements auprès des parties prenantes rencontrées dans l'exercice de ses activités. Anticiper et répondre aux attentes des clients en réduisant les risques liés à l'éthique des affaires, protéger le capital humain en déployant une politique sociale, santé et sécurité permettant de s'inscrire dans une relation durable, préserver les richesses de l'environnement en investissant dans le développement de produits et services innovants, être acteur du développement de la société et des territoires où le Groupe est implanté sont autant de facteurs qui permettront d'assurer la création de valeur de demain. Le Groupe met ainsi en œuvre une politique engagée autour de quatre piliers fondamentaux pour créer de la valeur et du lien entre les femmes et les hommes de l'entreprise, leur environnement et les parties prenantes. Ces engagements sont portés par l'ensemble des divisions pour faire vivre la RSE au quotidien au sein de leur cœur de métier.

QUATRE PILIERS FONDAMENTAUX POUR UN ENGAGEMENT DURABLE

FÉDÉRER LES FEMMES ET LES HOMMES, PREMIÈRE FORCE DE L'ENTREPRISE

- Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités.
- Attirer les talents et développer les compétences de nos collaborateurs.
- Garantir un dialogue social et promouvoir le bien-être au travail.

AGIR AVEC RESPONSABILITÉ ET PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS DANS NOS ACTIVITÉS

- Instaurer un cadre pour garantir l'éthique dans la conduite des affaires.
- Promouvoir les droits humains dans nos activités et nos chaînes d'approvisionnement.

INNOVER POUR FAIRE FACE AUX GRANDS CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

- Maîtriser les impacts environnementaux liés à nos activités.
- Placer la maîtrise de notre empreinte carbone au cœur du développement de nos produits et services.

S'ENGAGER À LONG TERME POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- Contribuer et promouvoir l'emploi local.
- Investir dans l'économie locale.
- Construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes.
- Engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales.

Cette politique, initialement construite à partir des sept grands enjeux prioritaires identifiés dans la matrice de matérialité mise à jour en 2017 pour intégrer les enjeux de Vivendi (voir schéma suivant), s'est vue encore renforcée par la réalisation de la cartographie des risques RSE du Groupe effectuée en 2018.

1.2. Cartographie des risques extra-financiers du Groupe Bolloré

L'entrée en vigueur du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, visant à appliquer l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises (dite « directive Barnier ») a fait évoluer cette année l'exercice de reporting extra-financier. Tenu désormais de publier une déclaration de performance extra-financière, le Groupe a révisé la cartographie de ses enjeux au travers d'une approche par les risques telle qu'exigée.

Ainsi, afin de dresser cette nouvelle cartographie, le Groupe a mobilisé les représentants de l'ensemble de ses activités pour identifier les risques associés à Bolloré Transport & Logistics (Bolloré Ports, Bolloré Logistics, Bolloré Railways et Bolloré Energy) et Blue Solutions (Blue Applications incluse).

Quatre ateliers de cotation des risques ont été organisés, encadrés par un cabinet d'experts mettant à disposition un outil digital pour coter les risques et rendre la méthode opposable. Ils ont rassemblés les membres des Comités de direction ainsi que les représentants de fonctions supports et opérationnelles (achats, ressources humaines, QHSE, juridique, etc.).



Un univers de 16 risques et opportunités RSE, couvrant les thématiques attendues par la loi, a ainsi été coté selon une méthodologie prenant en compte la gravité et la fréquence et alignée sur celle de la cartographie générale des risques du Groupe Bolloré. Les risques se réfèrent à des risques inhérents à l'activité du Groupe. Ils ont été considérés sur l'ensemble de la chaîne de valeur (approvisionnement, opérations, utilisation des produits et services vendus) comme prenant en compte toutes les parties prenantes (entreprise, salariés, clients, société, autorités publiques, concurrence...). Le risque de corruption et conflits d'intérêts, considéré comme prioritaire, a été coté directement au niveau du Groupe par la Direction compliance.

Les risques des entités de Bolloré Transport & Logistics ont été consolidés, selon une méthode de pondération prenant en compte les chiffres d'affaires, les résultats opérationnels et les effectifs.

Enfin, Vivendi ayant réalisé sur son périmètre ce même exercice courant 2018 (voir Document de référence de Vivendi – 4.3 – Les principaux risques extra-financiers), et dans le but d'obtenir une vision globale du Groupe Bolloré (Vivendi inclus), le rapprochement des univers de risques respectifs a été effectué.

La cartographie des risques RSE du Groupe Bolloré vient attester la pertinence des enjeux prioritaires du Groupe en toute cohérence avec le travail réalisé lors de l'analyse de la matérialité des années précédentes. Aussi, les risques prioritaires identifiés s'intègrent naturellement dans les quatre grands piliers de la stratégie RSE du Groupe Bolloré (voir tableau ci-après).

(1) Pour plus d'information sur le Groupe, ses activités et son modèle d'affaires, se référer au Chapitre 1 de ce document de référence.

Axes de la stratégie RSE	Risques prioritaires Groupe			vivendi	
Fédérer les femmes et les hommes, première force de l'entreprise	Santé et sécurité au travail				
	Attraction et rétention des compétences			Attraction et fidélisation des talents internes	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 1 – section 4.4.4
	Conditions de travail et dialogue social			Dialogue social	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 1 – section 4.4.4.6 – « Attention portée aux personnes »
Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains	Santé et sécurité des usagers et des tiers				
	Droits humains			Droits humains et libertés fondamentales dans les activités	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 1 – section 4.4.4.6 – « Attention portée aux personnes »
				Points de vigilance relatifs à la chaîne d'approvisionnement	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
	Protection des données personnelles (RGPD)			Sécurité et la protection des données	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
	Corruption et conflits d'intérêts			Corruption	Voir document de référence 2018 de Vivendi chapitre 2 – section 3 – « Programme de conformité »
Innover pour faire face aux grands enjeux environnementaux	Pollution locale et gestion des matières dangereuses				
	Impact et opportunité carbone des produits et services			Intensité carbone des activités	Voir chapitre 1 – section 4.4.5 – « Agir pour l'environnement »
S'engager pour le développement des territoires	Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales				
	Risques spécifiques communication : risques liés aux contenus			Attraction et fidélisation des talents externes	Voir chapitre 1 – section 4.4.3.2 « Soutenir des dispositifs pour assurer des contenus responsables »
Caractère responsable des contenus				Voir chapitre 1 – section 4.4.3.2 – « Soutenir des dispositifs pour assurer des contenus responsables »	

Sont colorés les risques cotés comme majeurs à l'échelle de la division.
Les risques Bolloré Transport & Logistique ont été consolidés selon la méthode expliquée page 58.

La maîtrise des risques prioritaires du Groupe Bolloré est explicitée au fil de la déclaration de performance extra-financière au sein de ce document de référence. La maîtrise des risques prioritaires de Vivendi est quant à elle explicitée dans la Déclaration de performance extra-financière de son document de référence 2018.

1.3. Gouvernance de la RSE

Deux organes composent la gouvernance RSE du Groupe : le Comité éthique – RSE et mécénat, et la Direction RSE Groupe.

COMITÉ ÉTHIQUE – RSE ET MÉCÉNAT

En 2014, le Comité éthique Groupe est devenu le Comité éthique – RSE, confirmant le fait que l'éthique constitue un pilier majeur des engagements RSE du Groupe. En 2016, le mécénat a été intégré au Comité éthique – RSE afin de mieux coordonner les actions sociétales du Groupe.

Le Comité est constitué d'un Président, de la Direction générale du Groupe, des Directeurs généraux des divisions, du Directeur des ressources humaines Groupe, du Directeur juridique Groupe, du Directeur financier Groupe, du Directeur du contrôle de gestion Groupe, du Directeur compliance Groupe, du Directeur des relations investisseurs, de la Directrice de la communication et de la RSE Groupe, et de la Directrice du mécénat Groupe.

L'objectif de ce Comité est de fixer les axes de travail en matière d'éthique, de compliance, de RSE et de mécénat que les divisions ont pour mission de déployer au sein de leur périmètre. Le Comité a pour vocation de se réunir une à deux fois par an pour revoir les actions et les projets en cours ou réalisés, et entériner les perspectives et projets prioritaires dans les trois domaines.

DIRECTION RSE

La Direction RSE Groupe est assurée par la Directrice communication et RSE rattachée au Vice-Président du Groupe, qui est également Directeur financier et administrateur. L'équipe RSE Groupe renforcée en 2018 s'appuie sur les Directions RSE des divisions et leur réseau de délégués RSE pour déployer la stratégie RSE du Groupe au sein de chaque entité et faire remonter les informations extra-financières essentielles du Groupe Bolloré. Depuis l'intégration de Vivendi, le réseau RSE interne compte près de 786 contributeurs pour 873 entités dans le monde entier dont plus de 350 sur le seul périmètre « Bolloré Transport & Logistics » et « Blue Solutions ».

1.4. Suivi de la performance

Depuis 2009, le Groupe Bolloré a développé un système informatique dédié au reporting extra-financier efficace grâce au développement d'un progiciel intégré. En 2018, le Groupe a encore renforcé son reporting extra-financier avec deux évolutions majeures :

- l'extension du périmètre avec l'intégration de 535 entités du groupe Vivendi (incluant Havas) et 350 contributeurs ;
- la fiabilisation des indicateurs extra-financiers avec l'intégration dans l'outil de reporting des indicateurs sociaux du Groupe Bolloré (Vivendi inclus).

Plus d'une centaine d'indicateurs extra-financiers sont suivis et remontés lors de la campagne annuelle.

Les indicateurs considérés comme étant les plus matériels par le Groupe font l'objet d'audits approfondis depuis 2012, dans le cadre de la loi Grenelle II, mise à jour cette année par l'ordonnance n° 2017-1180 alignant la réglementation française sur la directive européenne Barnier. Ces audits, réalisés par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité, sont couplés à des entretiens qualitatifs dont l'objectif est, d'une part, d'attester de l'exhaustivité des thématiques traitées au regard des risques prioritaires RSE identifiés pour le Groupe, et, d'autre part, de s'assurer de la fiabilité des données publiées.

En 2018, le Groupe Bolloré a initié un travail de sélection et d'homogénéisation de ses indicateurs de performance pour illustrer au mieux la maîtrise de ses risques RSE. Ces indicateurs de performance sont, dans la mesure du possible et de leur pertinence, déclinés à l'échelle du Groupe et/ou adaptés spécifiquement aux divisions en fonction des enjeux qui leur sont propres.

À horizon 2022, se poursuivront les travaux d'homogénéisation des politiques menées de manière indépendante par chacune des divisions à un niveau Groupe lorsque cela sera jugé pertinent et envisageable au regard de la diversité des métiers et activités. Le travail mené pour définir des objectifs mesurables et suivre le déploiement de plans d'action concrets mis en œuvre pour renforcer la maîtrise de ses risques sera également poursuivi. Ces engagements s'inscrivent et font vivre la politique RSE du Groupe Bolloré au quotidien au sein de chaque cœur de métier dans une logique d'amélioration continue.

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

2.1. Fédérer les femmes et les hommes, première force de l'entreprise

2.1.1. PROTÉGER LA SANTÉ ET ASSURER LA SÉCURITÉ DES FEMMES ET DES HOMMES EXPOSÉS DANS LE CADRE DE NOS ACTIVITÉS

DESCRIPTION DES RISQUES

Santé et sécurité au travail R⁽¹⁾

Santé et sécurité au travail des usagers et des tiers R⁽²⁾

Bolloré Transport & Logistics et Blue Solutions exercent leurs métiers au sein d'environnements présentant un risque élevé d'accident. L'enjeu est en effet particulièrement matériel au regard des activités industrielles, telles que liées à la manutention, aux activités de production et d'assemblage, à la construction, au transport de marchandises ou de personnes, ou encore liées à la manipulation et au transport de produits dangereux. La forte implantation internationale de Bolloré Transport & Logistics – 106 pays dont 46 en Afrique – exige par ailleurs une vigilance spécifique en fonction du contexte local. Au même titre que pour ses salariés, le Groupe Bolloré a identifié parmi ses risques prioritaires celui d'assurer la santé et la sécurité des partenaires et sous-traitants présents sur ses sites, ainsi que celles des usagers et des communautés locales pouvant être impactées par ses activités. Les risques relatifs à la sécurité des usagers et des tiers dans le cadre des activités de transport de marchandises et de personnes sont particulièrement matériels.

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré se donne comme priorité d'assurer la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs et des tiers exposés dans le cadre de ses activités. Le Groupe déploie dans l'ensemble de ses divisions et leurs implantations des politiques et procédures appropriées qui permettent d'assurer la maîtrise de ce risque. Il s'engage à investir pour la prévention des risques professionnels et les accidents, à améliorer les conditions de travail, ainsi qu'à former et sensibiliser aux règles d'hygiène, santé, et sécurité ses collaborateurs et les parties prenantes intervenantes sur les sites (ex. : sous-traitants, partenaires, fournisseurs, clients, etc.).

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :

- renforcer de manière continue l'exercice de reporting santé, sécurité au sein de l'ensemble de ses divisions pour améliorer la vision consolidée des politiques et actions déployées ;
 - tendre vers une homogénéisation des politiques ou a minima des indicateurs de suivi de la performance et objectifs des divisions. Un travail d'homogénéisation des politiques hygiène, santé, sécurité, environnement a été initié en 2018 et se poursuit en 2019 au niveau de la division Bolloré Transport & Logistics. Ce dernier participe au renforcement des procédures mises en place et concourt à l'efficacité des cycles de vigilance au sein de toutes les entités pour maîtriser les risques de santé et sécurité au travail des collaborateurs ;
 - poursuivre le travail de sensibilisation des Directions générales des divisions initié via les ateliers de maîtrise des risques en 2018 pour objectiver les politiques et plans d'action menés de manière concrète et mesurable au niveau Groupe, ou décliné par division lorsque la spécificité des activités l'impose.
- Les politiques, plans d'action et indicateurs de performance ont été identifiés pour mesurer la maîtrise du risque lié à la santé et à la sécurité des collaborateurs, des usagers et des tiers au Groupe Bolloré sont explicités ci-après, par division et thématiques.

(1) R : risque prioritaire.

(2) R : risque prioritaire. Initialement identifié au sein de la famille de risque droits humains de la cartographie des risques RSE du Groupe, la maîtrise du risque santé et sécurité au travail des usagers et des tiers est couverte par les procédures mises en place par le Groupe pour maîtriser le risque santé et sécurité au travail (famille des risques sociaux). La maîtrise du risque santé des usagers et tiers est donc traitée en parallèle du risque santé et sécurité au travail.

SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ, HYGIÈNE, SANTÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT

Ancré dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe Bolloré déploie des systèmes de management et une politique de certification suivant les référentiels reconnus tels que l'ISO 9001 (management de la qualité) et 14001 (management environnemental), OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail), IRIS (International Railway Industry Standard), et autres normes internationales. La mise en œuvre de ces systèmes de management est garante de la prise en compte au quotidien de la santé et de la sécurité des collaborateurs du Groupe au sein d'un cycle de vigilance vertueux.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

	2018	2017	2016	2015
Nombre de sites certifiés santé et sécurité au travail (>ISO 9001, OHSAS 18001, etc.)	231	125	113	90
Pourcentage de sites certifiés santé et sécurité au travail (>ISO 9001, OHSAS 18001, etc.)	21	12	11	9

Bolloré Transport & Logistics

Les différentes entités de la division disposent de procédures générales et opérationnelles qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement. Déclinées et adaptées selon les activités en différentes politiques signées par les Directions générales, elles constituent un cadre promouvant la prévention des accidents et incidents, de manière à garantir un environnement de travail sûr, doté d'équipements conformes aux normes et réglementations en vigueur, et veillant au bien-être des collaborateurs, tout en les responsabilisant aux aspects santé et sécurité de leurs activités.

Les Directions générales des entités de Bolloré Transport & Logistics s'engagent à ce que la mise en place des politiques QHSE soit suivie et supervisée. Les Comités de direction fixent des objectifs, donnent les moyens propres au déploiement de ces politiques et plans d'action associés, en surveillent l'application et corrigent les écarts constatés.

En réponse aux enjeux soulevés par leur implantation dans de nombreux territoires, les systèmes de management QHSE des entités de Bolloré Transport & Logistics respectent les exigences légales et réglementaires applicables aux opérations de type logistique et transport. Dans un souci constant d'améliorer la qualité des prestations offertes et afin de satisfaire en permanence les exigences clients, ces systèmes de management QHSE s'appuient notamment sur les normes internationales reconnues telles que ISO 9001:2015 et OHSAS 18001 (ou désormais son équivalent ISO 45001).

Les Directions générales des entités s'assurent de la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration continue de son système de management QHSE.

Les systèmes intégrés de management QHSE déployés regroupent les savoirs et l'expérience de l'entreprise. Ils s'articulent autour des thèmes suivants :

- définition des rôles et responsabilités à tous les niveaux hiérarchiques;
- présentation des politiques QHSE, de leurs objectifs et cibles;
- approche d'identification, cartographie des risques, évaluation et atténuation;
- promotion et développement d'une culture QHSE sur les lieux de travail en encourageant les salariés à adopter des comportements sûrs pour améliorer les performances QHSE;
- analyse des incidents/accidents afin d'éviter leur récurrence et améliorer les process de travail;
- conduite d'audits, d'inspections, analyse de la performance, etc., pour mesurer l'efficacité du système de management QHSE.

Les risques associés à la santé et à la sécurité des usagers et des tiers au sein de Bolloré Transport & Logistics sont couverts par ces dispositions, auxquelles doivent se conformer les sous-traitants, fournisseurs et partenaires.

Les règles auxquelles les sous-traitants doivent se conformer sont par ailleurs établies en tant qu'exigences contractuelles QHSE spécifiques, et applicables aussi bien aux activités portuaires et ferroviaires qu'aux activités de logistiques, transport et énergie.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Concernant les activités portuaires, le siège de Bolloré Ports dispose d'une certification pour l'assistance technique et coordination QHSE ISO 9001:2015, pour l'ensemble des activités sur tout le périmètre couvrant les process santé-sécurité. La Direction, en collaboration avec les animateurs des Directions portuaires, accompagne activement l'ensemble de la ligne hiérarchique : formation, conseil, audit, analyse des dysfonctionnements et amélioration continue. Chaque année, les ports français sont également audités par l'organisme AFAQ/AFNOR et les terminaux internationaux par les organismes SGS et Bureau Veritas (ISO 9001:2015). Cette certification annuelle permet d'attester de l'efficacité des process des ports avec un objectif de satisfaction client.

Un reporting mensuel est effectué par l'intégralité des sites où plus d'une vingtaine d'indicateurs de performance sont suivis mensuellement.

En outre, le « Pedestrian Free Yard » (voir paragraphe « Prévenir les risques professionnels », page 62), partie intégrante du système de management de la sécurité de Bolloré Ports et Rail, certifié par des bureaux de contrôle agréés indépendants, concourt à faire des terminaux à conteneurs des endroits sécurisés où le personnel exerce son activité en toute sécurité.

À travers son système de management QHSE intégré, Bolloré Ports veille à ce que les entreprises qui lui fournissent des services, comme toutes les autres parties prenantes externes présentes sur ses sites, se conforment aux exigences propres à l'entité, ainsi qu'aux exigences réglementaires locales.

Les activités Bolloré Railways adoptent un processus de management identique à celui du Groupe et de Bolloré Transport & Logistics, mais spécialisé sur les activités ferroviaires. Il se décline autour d'une démarche suivant la norme internationale ISO/TS 22163 version 2017 (système de management de la qualité des organismes ferroviaires) et suivant la norme IRIS. Pour ce faire, les entités travaillent à promouvoir une gestion participative dans laquelle chacun, à son niveau, a pour responsabilité d'atteindre cet objectif. Les politiques sécurité de Bolloré Railways, portées par les Directions générales, couvrent également les activités des sociétés sous-traitantes et des fournisseurs, et la sécurité des voyageurs.

— Certifications ports et concessions portuaires et ferroviaires

Exercice 2018	Sites couverts par un système de management QHSE	Pedestrian Free Yard	Sites certifiés ISPS	Sites certifiés ISO 9001	Sites certifiés ISPS France	Sites certifiés Iso 14001	Sites certifiés OHSAS
	Nombre de sites	44 ⁽¹⁾	40	37	32	12	3
Taux de couverture sur l'ensemble des sites	100%	91%	100%	73%	100%	7%	5%

(1) ICD (Inland Container Depot) non concernés.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

• Bolloré Logistics

Engagée dans une démarche d'amélioration continue, Bolloré Logistics poursuit le déploiement de la certification de son système de management HSE au sein de son réseau.

80% des régions de Bolloré Logistics certifiées OHSAS 18001.

Conformément à la politique développée au sein de son système de management intégré santé, sécurité et environnement et avec l'engagement de sa Direction, tous les salariés d'entreprises extérieures, visiteurs et partenaires de Bolloré Logistics se soumettent aux pratiques et procédures présentées dans le manuel opérationnel.

Comme également stipulé au sein de sa politique qualité et performance, les fournisseurs et sous-traitants de Bolloré Logistics font l'objet d'un processus de sélection notamment axé sur leur aptitude à respecter les exigences de sécurité contractuelles.

Sur les sites où sont opérés des projets industriels type Oil & Gas ou Mining pour le compte de leurs clients, par exemple la gestion d'une base logistique, Bolloré Logistics met en œuvre des plans de management HSE spécifiques. Ces plans décrivent les moyens prévus par Bolloré Logistics pour faire appliquer les exigences réglementaires locales, les standards et les politiques HSE de Bolloré Logistics et celles des clients. Ils s'appliquent sur l'ensemble du site, aussi bien au personnel Bolloré Logistics qu'aux sous-traitants contractés par ou au nom de la business unit.

• Bolloré Energy

Une politique environnement, santé et sécurité mise à jour en 2018, encadre les risques associés aux enjeux de santé et de sécurité au travail. Bolloré Energy met tout en œuvre afin de satisfaire le niveau d'exigence de ses clients et a développé un référentiel de ses bonnes pratiques pour maîtriser les risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail, et tout particulièrement dans le transport, dans le cadre de l'acheminement de ses produits et services auprès des particuliers.

Bolloré Energy s'appuie sur sa politique de prévention des accidents majeurs pour prévenir et maîtriser les risques en matière de santé et de sécurité pouvant s'appliquer aux tiers, notamment les accidents industriels pouvant impliquer des riverains. Cette dernière est encadrée par des process stricts répondant à des normes reconnues (Seveso, ICPE, ISO 14001 et ADR [accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route]).

100% des sites SEVESO couverts par une politique de prévention des risques majeurs.

PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS ET LES ACCIDENTS

Grâce aux efforts constants menés par le Groupe, le nombre d'accidents du travail, les taux de fréquence avec arrêt et le taux de gravité des accidents du travail ont diminué en 2018.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

	2018	2017	2016	Variation 2017/2018
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	385	444	365	- 13 %
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x1 000 000)	4,93	5,78	5,06	- 15 %
Taux de gravité des accidents du travail (x1000)	0,16	0,17	0,14	- 6 %

Bolloré Transport & Logistics

Selon les activités des entités, les risques professionnels liés aux activités et aux métiers du Groupe font l'objet d'analyses spécifiques en matière de santé et de sécurité. Par ailleurs, chaque entité identifie et répond également aux exigences externes applicables, qu'il s'agisse de réglementations ou de clauses contractuelles.

Les procédures générales qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement de la division Bolloré Transport & Logistics sont adaptées en différentes politiques (ex. : *General driving rules*, *Drugs and alcohol policy*, etc.) faisant l'objet d'un suivi et d'une révision régulière. Ces procédures contribuent à la mise en place et au maintien d'un niveau d'exigence issu des meilleurs standards français et internationaux pour encadrer les risques santé-sécurité partout où le Groupe opère.

Blue Solutions

Blue Solutions est la seule entreprise à maîtriser une technologie « tout solide », composée de films lithium métal et d'une électrolyte polymère solide. L'absence de solvant confère à Blue Solutions un niveau très élevé de sécurité, sans risque d'emballement thermique, ainsi que la capacité à supporter de fortes températures extérieures (jusqu'à 180 °C), sans climatisation, ainsi que de fortes puissances.

La politique santé, sécurité, environnement appliquée aux activités du Groupe présentes en Bretagne (Bolloré Films Plastiques, Blue Solutions, Bluebus) est déclinée à travers trois programmes d'amélioration présentés et validés en CHSCT, dont le nombre de membres est supérieur à l'obligation légale. La procédure d'accueil des nouveaux arrivants sur le site des batteries a été mise à jour en 2018.

Concernant les applications mobiles de Blue Solutions, la prévention des risques de santé et de sécurité s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, couvrant aussi bien les salariés que les intérimaires et les sociétés intervenantes. Un processus d'analyse des incidents et de retours d'expérience permet de réaliser des actions préventives et correctives pour renforcer la maîtrise des risques professionnels.

IER, filiale du Groupe faisant partie des activités Systèmes de Blue Applications, place également la santé et la sécurité au travail au cœur de ses préoccupations. Le pilotage de ces activités est ainsi formalisé dans des processus de gestion des ressources humaines et des infrastructures, prévoyant notamment :

- la rédaction et la publication de la documentation (document unique, consignes de sécurité, fiches de sécurité, fiches produits chimiques, etc.);
- l'organisation de formations à la prévention des risques auxquels les collaborateurs sont exposés (habilitation électrique, manutention manuelle, risque chimique, etc.);
- le respect des consignes en matière de sécurité;
- la sensibilisation des collaborateurs à la démarche hygiène et sécurité;
- l'analyse systématique des causes des accidents du travail sur tous les sites, mise en place de plans d'actions et propositions d'actions correctives, et publication aux parties prenantes. En outre, toutes les actions en termes de santé-sécurité au travail sont formalisées dans un plan d'action général avec un suivi mensuel. Enfin, un système de remontée terrain des situations dangereuses permet de prévenir les accidents du travail sur le site de Besançon;
- des évaluations régulières des risques.

Des plans d'amélioration sont mis en œuvre, suite à l'évaluation des risques professionnels, aux analyses des accidents et des incidents, aux audits QHSE, et à l'état de veille réglementaire. Les équipements et les installations sont suivis et font l'objet de vérifications périodiques et d'opérations de maintenance. Des audits et inspections santé et sécurité sont menés en interne pour renforcer la prévention par un suivi régulier des sites, des installations et des équipements ainsi que par des bureaux de contrôle externes pour les installations soumises à obligations réglementaires.

Les sous-traitants travaillant pour le compte de Bolloré Transport & Logistics sont soumis aux mêmes critères d'exigences que les standards appliqués aux collaborateurs du Groupe et font l'objet des mêmes analyses et indicateurs de performance spécifiques en matière de santé-sécurité, qu'il s'agisse de réglementation ou de clauses contractuelles. Par ailleurs, la thématique sous-traitance est abordée lors du Comité éthique et compliance hebdomadaire de Bolloré Transport & Logistics composé des membres du Comité exécutif.

Le respect et l'application de ces règles, ainsi que le suivi des indicateurs de performance associés, permettent d'assurer dans une démarche d'amélioration continue la prévention des risques professionnels et des accidents.

• **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

La prévention est un élément clé de la politique santé et sécurité des entités portuaires et ferroviaires notamment au regard des risques et responsabilités incombant à la manœuvre des équipements industriels spécialisés, comme par exemple pour la manutention des conteneurs (plus de 10 millions de conteneurs gérés en 2018). Des procédures adaptées encadrent les activités de manutentions conventionnelles plus dangereuses que la manutention de conteneurs. Des tests de dépistage des comportements à risques dus à la prise de médicament, alcool, ou drogue sont par exemple menés de manière permanente et systématiquement auprès d'employés tels que les portiqueurs ou conducteurs de locomotives et de transports spécialisés identifiés comme étant des métiers à risques majeurs.

Compte tenu des risques propres aux terminaux, Bolloré Ports a lancé en 2014 un processus de sécurité spécifique, le « Pedestrian Free Yard ». Partie intégrante du système de management de la sécurité, ce concept concourt à faire des terminaux à conteneurs des endroits sécurisés où le personnel exerce en toute sécurité. Le « Pedestrian Free Yard », certifié chaque année par un bureau de contrôle agréé et indépendant, a permis de diviser par quatre le nombre d'accidents dans les ports depuis sa mise en place.

En 2018, un diagnostic a été réalisé sur les opérations de conduite et sur tous les process de maintenance au niveau des infrastructures ferroviaires. Pour certaines spécificités de la maintenance des infrastructures, un contrôle obligatoire par métiers concernés est mis en place et contrôlé par des organismes agréés. Cela rentre dans le plan du nouveau système de management de la sécurité ferroviaire.

Le système de management QHSE intègre le processus d'évaluation et de sélection des sous-traitants et fournisseurs prenant en compte différents critères tels que le respect des standards du Groupe en matière de santé et de sécurité ou encore d'éthique et de compliance.

La politique générale QHSE déployée par Bolloré Ports et Bolloré Railways présente le partage des règles et réalisations HSSE avec les sous-traitants, et leur accompagnement au respect des exigences de la politique comme objectifs majeurs. La business unit considère que l'application de ces règles par ses sous-traitants et fournisseurs est un critère essentiel au développement de leurs relations commerciales. Les parties concernées signent une autorisation de travail résumant les mesures de prévention des risques. Tout écart relatif à un dysfonctionnement, ou par rapport aux objectifs préétablis, de la part du sous-traitant, identifié lors des vérifications et inspections, est systématiquement traité, documenté, et corrigé avec les mesures correctives appropriées.

Concernant les activités portuaires, des exigences complémentaires sont demandées conformément aux procédures appliquées dans le cadre de transports dits « sensibles », ou du respect des codes de sûretés propres aux terminaux tels que le Code ISPS (Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires), spécifique à la prévention des risques terroristes terrestres et maritimes.

Concernant les activités ferroviaires :

- Toute entreprise extérieure devant effectuer des travaux sur les sites de Camrail doit réaliser le plan de prévention sécurité et environnement (PPSE). L'objectif de ce plan est de s'assurer que les préoccupations visant à garantir au minimum la protection des travailleurs et des collectivités, spécifiquement en matière d'hygiène et de sécurité, ont été prises en considération et seront respectées par l'entreprise contractante pendant la réalisation des travaux. Une analyse des risques détaillée par types de travaux, des mesures de prévention, atténuation et de contrôle des risques, ainsi qu'un engagement des entreprises à respecter toutes les réglementations internes sont mis en œuvre.
- Les entités ferroviaires déploient tous les moyens pour garantir la sécurité des passagers ainsi que des marchandises et plus particulièrement des produits hydrocarbures. La sécurité ferroviaire implique une vigilance accrue sur l'ensemble des lignes de chemin de fer et ouvrages d'art, aussi bien dans le cadre des opérations que des activités de maintenance. Pour ce faire, un système de maintenance prédictive, préventive et curative s'appliquant aux équipements de traction et équipements mobiles a été mis en place conformément aux spécificités de maintenance des constructeurs, des standards internationaux et normes applicables aux réseaux ferroviaires. La protection des personnes et des biens est assurée tant par les agents de la police spéciale des chemins de fer que par des agents de sécurité de sociétés privées de gardiennage. Leur action assure également la sécurité des populations riveraines. Illustrant la bonne prise en compte des risques, une cartographie est en cours de réalisation pour mesurer la criticité des passages à niveau tout au long de la voie ferrée.

- Concernant l'emprise des concessions ferroviaires, une zone de 15 mètres de part et d'autre de la voie, vierge de toute construction, permet de garantir la sécurité des riverains et populations aux abords des voies. Conformément aux règlements internationaux et nationaux, l'emprise ferroviaire est dûment vérifiée chaque jour, notamment par les convois d'ouverture lancés chaque matin, mais également à travers les Comités de suivis de riverains. Ces Comités de suivis participent à la sécurité de la circulation des trains en assurant notamment le désherbage des voies, le signalement de dysfonctionnements ou de dommages. Composés des populations riveraines, ces Comités de suivis sont réunis plusieurs fois par an sous l'égide de la Direction générale. Lors de ces instances sont identifiés et mis en œuvre les besoins en formation et équipement des populations riveraines participantes.

Afin de garantir le respect et l'application des outils et politiques encadrant la santé et la sécurité au travail, un programme d'audit QHSE, planifié sur une base annuelle, a été mis en place. Organisé sur la base des meilleures pratiques et exigences, ces programmes d'audits sont revus annuellement dans le cadre du renouvellement de la certification ISO 9001. Le management est objectif sur deux principaux objectifs : atteindre l'objectif de zéro accident et un LTI inférieur à 1 (taux de fréquence des accidents avec arrêt)

— **Bolloré Ports et Bolloré Railways**

	Variation 2017/2018
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	- 22 %
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x1 000 000)	- 25 %
Taux de gravité des accidents du travail (x1000)	0 %

• **Bolloré Logistics**

Dans le cadre du déploiement de son système de management intégré, Bolloré Logistics dispose de politiques santé et sécurité adaptées à son activité (risques liés aux opérations de manutention, de stockage, de transport, etc.) et ses régions d'implantation, couplées à des objectifs, et des actions aussi bien correctives que préventives, se mesurant par différents indicateurs de performance dont certains sont associés à un objectif.

Par ailleurs, des indicateurs HSE sont collectés chaque trimestre pour suivre les performances HSE. Chaque accident et incident reporté fait l'objet d'une analyse des causes et peut aboutir à la mise en place d'un plan d'action correctif. Les indicateurs reportés pour les sous-traitants sont identiques à ceux déployés pour le personnel de Bolloré Logistics :

— **Bolloré Logistics**

	Variation 2017/2018
Taux de fréquence avec arrêt LTIFR (x1 000 000)	- 9 %
Taux de gravité (x1 000)	- 2 %

Les résultats pour l'année 2018 des principaux indicateurs sont en nette progression par rapport à l'année précédente.

Lors d'un recours à des entreprises extérieures, les filiales de Bolloré Logistics sélectionnent les entreprises en s'assurant de leur capacité à contribuer aux activités en toute sécurité. Les risques de coactivités sont analysés, et des mesures de prévention et de protection spécifiques sont identifiées. Toutes les informations sur les risques associés à leurs activités, et les mesures de maîtrise des risques en place sont communiquées aux entreprises extérieures.

De plus, un processus de gestion des sous-traitants est établi, de manière à assurer un niveau de qualité en matière HSE. Ce processus se traduit par la qualification, la sélection, ainsi que la surveillance des sous-traitants. Par exemple, les entreprises de transport mobilisées par Bolloré Logistics en Afrique doivent respecter une charte spécifique à cette activité. Ainsi, la Charte du transporteur en Afrique est jointe à tout contrat signé avec les transporteurs sous-traitants. Cette charte s'inscrit dans une démarche plus large, visant à minimiser les dommages aux personnes, à la cargaison, au matériel et à l'environnement. Elle prévoit notamment :

- la formation en conduite défensive ;
- la bonne santé des conducteurs routiers et leur aptitude à conduire ;
- le respect en tout temps des règles générales de conduite de Bolloré Logistics ;

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

- le respect en tout temps de la politique alcool et drogues de Bolloré Logistics.

• Bolloré Energy

Une politique de prévention des accidents majeurs, mise à jour en 2018, est en place sur les sites les plus à risques de Bolloré Energy. Afin de diminuer le risque d'accident, Bolloré Energy a mis en place des contrats de maintenance préventive sur l'ensemble de ses installations (dispositifs de sécurité, moyens de stockage...). Ces contrôles préventifs ont permis un contrôle plus approfondi des dépôts et la correction des éventuelles anomalies.

Les interventions des entreprises extérieures font l'objet de plan de prévention (information sur les risques du site par rapport aux travaux à réaliser), voire de délivrance d'un permis de feu afin d'éviter les risques.

Les mesures de prévention des risques professionnels et accidents déployés dans le cadre des activités de Bolloré Energy participent à la protection des tiers (sous-traitants présents sur site) ainsi que des clients.

— Bolloré Energy

	Variation 2017/2018
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	3 %
Taux de fréquence avec arrêt LTIFR (x1 000 000)	- 3 %
Taux de gravité (x1 000)	- 10 %

Des exercices réguliers sont réalisés localement par les équipes afin de se préparer à d'éventuelles situations d'urgence, comme un départ de feu au poste de chargement. Un exercice « cellule de crise » dont le scénario impliquait un accident sur un tiers et associant les équipes locales et les équipes du siège de la société a été organisé en 2018.

Blue Solutions

En 2018, plus d'un million d'euro a été investis pour prévenir les risques professionnels liés à la mise en service d'une nouvelle installation spécialisée (bulle 10) pour l'activité packaging, aux engins de manutention de Blue Solutions ou encore aux moyens d'accès complémentaires pour prévenir les chutes lors du montage de bus 12 mètres concernant les activités de Bluebus. Aucun événement majeur n'a eu lieu dans le cadre de l'utilisation des produits en 2018.

— Batteries et films plastiques

	Variation 2017/2018
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	- 8 %
Taux de fréquence avec arrêt des accidents du travail LTIFR (x1 000 000)	- 7 %
Taux de gravité des accidents du travail (x1 000)	15 %

Les analyses d'incidents et les retours d'expérience des applications mobiles de Blue Solutions permettent de réaliser des actions préventives et correctives pour renforcer la maîtrise des risques professionnels.

Des audits internes sont réalisés régulièrement, notamment à l'usine de Bairo (Italie), responsable de la fabrication des véhicules d'autopartage, pour s'assurer de l'utilisation des équipements de sécurité (EPI, tels les gants, masques pour le nettoyage des voitures) sur la chaîne de production ainsi que du respect des procédures qui ont été définies. L'usine met également en place des certifications afin d'assurer un environnement de travail sûr pour ses collaborateurs : renouvellement de la certification anti-incendie, certification sécurité de l'entrepôt.

Plus de 475 000 euros HT investis en faveur de l'hygiène, la sécurité et l'environnement de travail des collaborateurs⁽¹⁾

L'ensemble des véhicules électriques en cours de production et en exploitation répond aux critères d'homologation auxquels ils sont soumis, y compris la sécurité des occupants. Les crash tests réalisés au cours des développements sont conformes et attestent de la sécurité des véhicules.

Concernant IER, un registre des visiteurs sur le site de Besançon a été mis en place en 2018, permettant d'enregistrer toutes les personnes se trouvant sur le site. Plus de 30 plans de prévention ont été signés avec les entreprises extérieures sur les sites français.

Toute entreprise intervenant sur les sites d'IER & Automatic Systems France pour l'entretien, la maintenance ou l'aménagement des locaux et installations fait l'objet d'une évaluation des risques et d'un rappel des règles applicables sur site. Cette évaluation est formalisée dans un plan de prévention/permis feu pour les entreprises extérieures et dans un protocole de sécurité pour les transporteurs.

AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Bolloré Transport & Logistics

Au sein de chaque business unit, les métiers et postes de travail, parfois très spécifiques et à risques, font l'objet d'analyses pour optimiser les conditions de travail de nos collaborateurs.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Bolloré Ports et Bolloré Railways encadrent des métiers très spécifiques et à risques faisant l'objet d'une attention particulière.

Une cartographie des risques est réalisée sur une base régulière pour chaque poste de travail tenu, sur tous les sites, prenant également en compte les risques associés aux opérations de sous-traitance. En fonction de leur analyse, différents leviers d'actions correctives sont possibles :

- adaptation des conditions de travail ;
- adaptation de l'environnement de travail ;
- adaptation de l'équipement.

Par exemple, des temps de pause et un roulement du personnel sont appliqués sur les métiers concernés, tels que les portiqueurs travaillant à 70 mètres de hauteur, ou encore les conducteurs de locomotives. Par ailleurs, l'acquisition et l'usage d'équipements conformes aux normes et aux réglementations en vigueur, ainsi que leur maintenance régulière sur les installations, sont des exigences de la politique HSE de Bolloré Ports et Bolloré Railways. Les techniciens disposent en effet d'équipements de protection individuelle spécifiques pour se prémunir des éventuelles nuisances sonores, olfactives, impacts visuels ou physiques identifiés à l'occasion de la cartographie des risques professionnels établie pour chacun des métiers. Concernant Bolloré Railways, en 2018, des visites des postes de travail permettant d'évaluer les nuisances vis-à-vis des collaborateurs ont été réalisées par le médecin de l'entreprise. En outre, des cellules psychologiques sont mises en place suite à un incident ferroviaire.

Ces mesures s'inscrivent dans des plans d'action spécifiques locaux et sont mises en œuvre pour chaque nouvelle activité ou nouveau métier développé sur les sites. Par ailleurs, des audits de l'environnement de travail, tel que le bruit, ou l'intensité de la luminosité, sont systématiquement réalisés dans le cadre d'une nouvelle construction ou de l'extension d'une nouvelle activité portuaire.

• Bolloré Logistics

Lorsqu'il est impossible de recourir à la manutention mécanique, les risques sont évalués en prenant en compte la tâche, la charge, l'effort physique, l'environnement de travail ainsi que l'aptitude individuelle. Des règles d'ergonomie et des moyens de réduction du risque sont ainsi déployés. Par ailleurs, les opérateurs sont formés aux bons gestes et postures à adopter avant de réaliser des opérations de manutention manuelle. Cette formation est renouvelée aussi fréquemment que nécessaire, en complément et non pas en substitution d'une méthode sûre de travail. Des supports de formation ou d'information sont en outre établis de manière à sensibiliser les collaborateurs sur les risques professionnels auxquels ils sont exposés.

• Bolloré Energy

En 2018, Bolloré Energy a continué le déploiement de son plan de formation triennal aux gestes et postures qui constituent l'un des principaux risques en lien avec son activité. Dans la continuité de l'année 2017, des groupes de travail associant les représentants du personnel ont été constitués afin de cartographier les risques professionnels et d'identifier les actions préventives à mettre en place. Ainsi, en 2018, diverses actions ont été menées comme la mise à disposition des équipements de sécurité pour les visiteurs ou encore la mise en place d'un serveur destiné aux commandes d'équipements de protection.

(1) Autolib; Bluecarsharing, Bluey, Bluecub, Bluestation, Bluecar Italy.

Blue Solutions

Les sites de Bretagne bénéficient d'une politique de prévention des situations de pénibilité au travail au travers d'engagements et actions s'intégrant dans la continuité du processus dynamique de prévention des risques professionnels, instauré depuis plusieurs années (politique santé-sécurité et collaboration avec le médecin du travail). Depuis juillet 2016, l'ensemble des facteurs de pénibilité sont analysés dans le cadre de l'évaluation des risques de chaque poste, au-delà de l'obligation légale. La politique de l'entreprise est de traiter par des mesures préventives de protection, techniques ou organisationnelles, le maximum de facteurs de pénibilité auxquels elle est confrontée (bruit, postures pénibles, port de charge, exposition aux produits chimiques). Seul le travail en équipes successives alternantes, inhérent à l'activité, ne peut être traité par la prévention. C'est pourquoi les personnes occupées dans la majeure partie de leur carrière sous ce rythme de travail bénéficient depuis 2016 d'un dispositif ambitieux d'anticipation de leur départ en retraite, permettant de compenser la non-rétroactivité du compte personnel de pénibilité (bonification du compte épargne temps). Des mesures de préventions des risques psychosociaux sont également déployées, à travers des formations spécifiques.

Concernant les activités des applications mobiles de Blue Solutions, une attention toute spécifique est portée sur le matériel et les équipements. Les collaborateurs en charge de l'entretien des véhicules disposent de matériel de protection dédié. Par ailleurs, des audits internes sont réalisés, permettant de s'assurer de l'utilisation des équipements de sécurité sur la chaîne de production et du respect des procédures définies.

Une étude du risque chimique a également été réalisée en association avec le CHSCT afin de réadapter et/ou modifier les produits, sans perdre en efficacité. En effet, supprimer ou substituer certains produits permet de diminuer l'exposition des collaborateurs aux agents chimiques dangereux et de limiter le port d'équipements de protection individuelle qui présente une contrainte physique non négligeable. Ainsi, en lien étroit avec la médecine du travail, certains postes ont été réaménagés afin d'améliorer les conditions de travail.

IER est engagé dans un processus dynamique de prévention des risques professionnels mis en œuvre depuis plusieurs années encadrant une politique santé-sécurité, en collaboration avec le médecin du travail. Depuis juillet 2016, l'ensemble des facteurs de pénibilité est analysé dans le cadre de l'évaluation des risques de chaque poste. En parallèle, les flux ainsi que les implantations des lignes de production et de stockage des usines IER de Besançon et de Persan font l'objet de diverses modifications en vue de l'optimisation des processus. Dans ce contexte, une nouvelle ligne de montage de bornes a d'ores et déjà été mise en place en 2017 à Besançon afin de réduire les postures pénibles et d'améliorer l'ergonomie des postes de travail. Des travaux ont eu lieu dans ce sens courant 2018 et se poursuivront en 2019. IER mène régulièrement des actions d'optimisation dans ses sites de production telles que l'aménagement des lignes de production ou l'acquisition d'équipements de manutention ergonomiques. Ces actions ont permis de réduire l'exposition des collaborateurs aux risques santé induits par les activités de manutention et par les postures pénibles. La probabilité d'occurrence des maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS) est ainsi réduite.

En outre, depuis 2017, des chantiers utilisant la technique « 5S » ayant pour objectif de rendre un environnement de travail propre, rangé, agréable, clarifié et donc sécuritaire ont été mis en place sur l'ensemble des sites.

Un « accueil sécurité » en ligne permet également de sensibiliser et former les collaborateurs aux risques et procédures santé, sécurité et environnement. Il est obligatoire pour tous les nouveaux arrivants (contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée, apprentis, stagiaires et intérimaires), sur l'ensemble des sites IER et Automatic Systems France.

Les plans d'action santé, sécurité et environnement sont suivis avec des taux de réalisation en fin d'année de plus de 90 %.

FORMER ET SENSIBILISER

Bolloré Transport & Logistics

L'ensemble des entités de Bolloré Transport & Logistics s'assurent que tous les collaborateurs sont recrutés et formés pour pouvoir occuper le poste qui leur est attribué et pour accomplir les tâches qui leur sont confiées, y compris celles qui peuvent avoir un impact sur la santé, la sécurité et l'environnement.

Des formations et sensibilisations sur les thématiques santé, sécurité et environnement sont dispensées au titre des mêmes principes de respect des règles de sécurité énoncées par les politiques QHSE des entités de Bolloré Transport & Logistics aux sous-traitants. Ils doivent en outre s'assurer que

leur personnel est qualifié et certifié pour mener à bien les opérations demandées. Concernant les opérations journalières, les équipes de Bolloré Transport & Logistics procèdent à des rappels des règles minimales de sécurité aux sous-traitants (ex. : manutention des charges lourdes, de produits dangereux, règles de transport et de circulation).

Comme chaque année, Bolloré Transport & Logistics se mobilise pour célébrer la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, pour laquelle ont été déployées d'importantes campagnes de sensibilisation et de prévention à travers le monde. Initiée par l'Organisation internationale du travail, cette journée est célébrée le 28 avril et permet aux entités de communiquer et de valoriser des actions de prévention auprès de leurs salariés, sur le thème annuel défini par l'OIT ou sur les sujets de leurs choix. En 2018, plus de 16 000 collaborateurs (Bolloré Logistics, Bolloré Ports et Bolloré Railways) ont été sensibilisés à l'occasion de cet événement.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Compte tenu des activités spécifiques, quatre grands types de formation sont notamment dispensés chez Bolloré Ports et Bolloré Railways :

- des formations sécurité du quotidien ou *toolbox* (réunions de rappel des procédures santé-sécurité relatives aux tâches à effectuer par les opérateurs);
- des formations métiers spécifiques : conducteurs de locomotives, portiqueurs, grutiers, manutention hors gabarit, etc.;
- des formations concernant les matières dangereuses manutentionnées et transportées (voir le paragraphe « Système de management environnemental » page 83);
- des formations périodiques dispensées aux membres du CSST (Comité santé-sécurité au travail).

Une école supérieure des métiers ferroviaires a en outre été créée en 2017 en partenariat avec des organismes de formation spécialisés. Concernant les activités portuaires, outre l'utilisation du centre de formation panafricain Bolloré, les terminaux ont recours à des organismes tels que GMP et Global Port Training.

— Bolloré Ports et Bolloré Railways

(en nombre d'heures)	2018	2017	Variation 2017/2018
Formation HSE pour les salariés	60 088	80 961	-26 % ⁽¹⁾
Formation HSE pour les sous-traitants	105 425	23 704	345 % ⁽²⁾

(1) La diminution des heures de formation en 2018 s'explique par la fin de la vague de formation des salariés du port de Kribi suite à son ouverture en 2017.

(2) La forte augmentation des heures de formation des sous-traitants s'explique par l'ouverture des ports de TBC Brazzaville, TVB Haiti et MPS 2 en 2018.

Concernant la sensibilisation des tiers et des usagers, un rappel des règles de sécurité peut s'opérer dans le cadre de rencontres organisées entre des représentants de la business unit et les populations (notamment dans le cadre des Comités de suivis).

• Bolloré Logistics

La formation prodiguée à tous les nouveaux collaborateurs aborde les points suivants : l'engagement de la Direction générale, la présentation des acteurs QHSE, les risques et précautions liés à la manutention manuelle, la conduite des chariots élévateurs, les marchandises dangereuses, l'organisation des secours lors d'incendie, etc.

Les thèmes des programmes de formation et information HSE mis en œuvre par les entités dépendent de la nature des activités exercées, et des risques auxquels sont exposés les salariés (formations EPI, substances dangereuses, lutte contre incendie, travail en hauteur, etc.).

À cela s'ajoutent les quarts d'heures de sécurité, ou « causeries » – dispensés auprès des salariés sur le terrain, en petit groupe. Ces animations permettent d'instaurer un dialogue avec les salariés par un jeu de questions-réponses. Cette démarche est particulièrement enrichissante dans la mesure où elle permet également une remontée d'informations par les salariés, pouvant conduire à mener des réflexions sur d'éventuels points d'amélioration par exemple la modification des flux de circulation ou encore la matérialisation de zones dangereuses, etc.

Tous les neuf mois, Bolloré Logistics publie une revue QHSE abordant tous les enjeux et sujets opérationnels (indicateurs, certifications, actions spécifiques déployées sur les sites, projets).

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

— Bolloré Logistics

(en nombre d'heures)	2018	Variation 2017/2018
Formation HSE pour les salariés	Plus de 25 000	- 4 %
Formation HSE pour les sous-traitants	29 600	- 57 %

Des réunions HSE se tiennent régulièrement sur les sites et constituent également un axe de communication pour transmettre des messages auprès des participants ou de réaliser des *safety moments*.

Des actions de formation et d'information sont organisées chaque année auprès du personnel sous-traitant et d'entreprises extérieures. Les formations portent essentiellement sur des thématiques spécifiques aux activités réalisées, par exemple la manutention manuelle, le levage de charges, la conduite défensive, etc.

• Bolloré Energy

Chez Bolloré Energy, outre les sensibilisations du quotidien, telles que les « semaines d'études » organisées par le siège à l'attention des managers de proximité pour échanger et partager les bonnes pratiques à mettre en œuvre au quotidien, de vastes plans de formation sont déployés régulièrement : formations aux gestes et postures, sauveteurs secouristes du travail, etc. Les chauffeurs extérieurs venant charger sur les sites de Bolloré Energy sont également formés afin de bien appréhender les risques pendant les chargements.

Au cours de l'année 2018, Bolloré Energy a continué sa campagne sécurité visant à former l'ensemble de ses responsables d'agence aux différents risques liés à leurs activités et aux actions préventives à mettre en place.

À l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité 2018 et de la santé au travail, les responsables d'agence de Bolloré Energy ont de plus sensibilisé leurs collaborateurs aux risques liés au stockage et au transport de marchandises dangereuses.

— Bolloré Energy

(en nombre d'heures)	2018	2017	Variation 2017/2018
Formation HSE pour les salariés	9 990	10 729	- 7 %

Blue Solutions

Des actions de formation et de sensibilisation des collaborateurs aux risques psychosociaux sont déployés sur les sites en Bretagne. Ces formations Stress et Management sont délivrées à l'ensemble des managers, quel que soit leur statut. Par ailleurs, un grand nombre de formations dédiées à la sécurité sont dispensées :

- formations et recyclages SST (sauveteurs secouristes du travail);
- formations ESI et EPI (équipiers de seconde et première intervention);
- sensibilisations à la méthode de l'arbre des causes;
- formations Atex (atmosphères explosives) pour le site Batteries;
- management de la sécurité et visite de sécurité;
- manutentions manuelles gestes et postures;
- risques légionnels;
- risque laser;
- risque radiologique.

Blue Solutions a également participé aux formations organisées par le Service départemental d'incendie et de secours 86 pour les protocoles d'intervention d'urgence sur la batterie LMP® et notamment aux trois Journées d'intervention d'urgence sur véhicule.

— Films Plastiques, Blue Solutions, Bluebus

(en nombre d'heures)	2018	2017	Variation 2017/2018
Formation HSE pour les salariés	4 474	5 178	- 14 %

Les collaborateurs « autopartage » des applications mobiles de Blue Solutions, également exposés à de nombreux risques liés aux opérations de maintenance des véhicules, aux interventions sur les bornes de charge et à la circulation piétonne ou en véhicule sur la voie publique, ont également bénéficié de formations et sensibilisations en 2018, à Paris, Lyon et Bordeaux.

— Autopartage

	2018
Nombre d'heures de formation HSE pour les salariés	390
Nombre de collaborateurs formés	67

Le programme de prévention des risques chimiques initié depuis 2013 par IER s'est poursuivi au cours de l'année, consistant à identifier et à évaluer les risques chimiques liés, puis à sensibiliser les collaborateurs à l'utilisation et au stockage des produits chimiques dangereux. Des formations plus approfondies sont données par petits groupes si des besoins spécifiques ont été identifiés.

— IER

(en nombre d'heures)	2018	2017	Variation 2017/2018
Formation HSE pour les salariés	2 191	1 348	63 %

PROTÉGER LA SANTÉ

Le Groupe Bolloré protège la santé de ses salariés des atteintes physiques et mentales. Le personnel est également responsable de prendre soin de sa propre santé. Les objectifs de la santé au travail du Groupe sont les suivants :

- protéger la santé de tous sur le lieu du travail ;
- fournir un cadre permettant d'identifier et de minimiser les risques pour la santé ;
- réduire les impacts des risques pour la santé sur nos activités ;
- se conformer à toutes les exigences réglementaires et légales.

Le Groupe s'assure que le personnel est en bonne santé et médicalement apte avant de les assigner à une mission.

L'évaluation et la surveillance de la santé se font à travers plusieurs actions :

- une visite médicale avant recrutement ;
- une surveillance médicale renforcée du personnel pouvant être exposé à des postes dits « à risques » ;
- des programmes de vaccination ou prévention de certaines maladies dès que nécessaire.

Le Groupe Bolloré offre en outre une protection sociale efficace. Elle se traduit par la mise en place de programmes d'accès aux soins et de prévention en fonction de l'implantation de ses activités, comme en Afrique où la couverture complémentaire de santé proposée aux collaborateurs dépasse largement les seuils d'obligations légales. Le Groupe a également étendu sa politique d'accès aux soins et de prévention aux ayants droit et aux communautés locales en fonction de l'implantation de ses activités.

Dans le cadre de leurs opérations sur les sites, les sous-traitants peuvent avoir accès aux infrastructures médicales du Groupe, en particulier pour les cas d'urgence. Selon les activités et les lieux d'implantations, le personnel sous-traitant peut également être soumis au dépistage et bénéficier de campagnes de vaccination.

Bolloré Transport & Logistics

Veiller à la santé et au bien-être de tous les collaborateurs, et prendre les dispositions nécessaires pour assurer les soins médicaux sont des exigences clés des politiques santé, déployées par les entités de Bolloré Transport & Logistics.

Les entités de Bolloré Transport & Logistics ont souscrit pour le compte de leur personnel et des membres de leur famille une complémentaire assurance maladie permettant l'accès au soin et le remboursement des frais médicaux. 80 % à 100 % des frais sont couverts en fonction des garanties proposées par l'assurance complémentaire.

Plus de 100 000 personnes bénéficiaires d'une couverture de santé complémentaire (25 000 salariés et leurs ayants droits) en Afrique.

Les Directions QHSE des entités de Bolloré Transport & Logistics sont particulièrement attentives à la prévention des pandémies, épidémies et crises sanitaires locales. Une veille sanitaire est ainsi activée en permanence, et la cellule de crise du Groupe Bolloré est mobilisée pour suivre l'évolution des épidémies. Par ailleurs, en 2018, le Groupe Bolloré a sensibilisé ses managers à la mise en œuvre de procédures adaptées (ex. : règles de sécurité et de formation rappelées quotidiennement aux salariés et sous-traitants) dans les pays affectés pour prévenir les différentes épidémies/pandémies (ex. : la fièvre jaune au Nigeria, fièvre Lassa en Afrique de l'Ouest, pandémie Ebola dans le Nord-Kivu, etc.) qui traversent les territoires où le Groupe est implanté. Le Groupe met également en œuvre différentes mesures de prévention pour lutter contre des maladies telles que le paludisme ou encore les infections sexuellement transmissibles (IST) et le VIH/sida.

À titre d'illustration, afin de prévenir et réduire les risques de prolifération des moustiques et la contraction du paludisme, Bolloré Logistics met en place notamment en Afrique les exigences suivantes :

- mise à disposition, lorsque cela est possible, de traitement approprié au personnel non immunisé et semi-immunisé ;
- élimination, si possible, de l'eau stagnante, en particulier autour des bureaux et des zones résidentielles ;
- mise en place de moustiquaires sur les fenêtres des bureaux de Bolloré Logistics et des locaux résidentiels ;

- campagnes régulières pour maintenir un niveau élevé de sensibilisation sur les risques du paludisme.

Un programme d'information et d'éducation sur les IST et le VIH/sida est délivré à l'ensemble du personnel en Afrique. Du matériel pédagogique tel que des dépliants et des affiches sont distribués et placés sur les sites de Bolloré Logistics. En vue d'améliorer le niveau de prévention et de protection contre les IST, Bolloré Logistics encourage et aide tous les membres du personnel à faire un diagnostic précoce, permettant de connaître son statut et d'adopter des attitudes sûres et adaptées.

Plus de 12 000 salariés bénéficiaires de campagnes de vaccinations et campagnes de dépistage dont plus de 80 % dédiées aux collaborateurs présents en Afrique.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Bolloré Port et Bolloré Railways ont mis en place un accès à un service médical régulier pour les salariés et leurs ayants droit ainsi qu'à des soins médicaux, vaccinations et médicaments. Tous les employés bénéficient d'une visite médicale annuelle et des examens médicaux complémentaires sont dispensés pour les collaborateurs exerçant des métiers à risques spécifiques.

100 % des sites portuaires et ferroviaires sont couverts par des infrastructures de santé internes ou externes dédiées. Lorsque les prestations de santé locales sont insuffisantes ou trop éloignées des sites opérationnels, Bolloré Ports et Bolloré Railways déploient les moyens nécessaires (centres médicaux, personnel médical, ambulances, équipement médical divers) pour assurer la santé de leurs collaborateurs, de leurs ayants droit et si besoin des sous-traitants et tiers.

Dans le cadre d'activités de sous-traitance exceptionnelles telle que la plongée sous-marine le long des infrastructures, des contrôles médicaux complémentaires seront requis. En situation de crise sanitaire, le personnel sous-traitant est soumis aux mêmes exigences que les salariés en termes de prévention et de protection.

Concernant les usagers des trains de Bolloré Railways, dans les localités du réseau ferroviaire ne disposant pas de centre médical, des structures médicales situées à proximité sont agréées pour assurer la prise en charge médicale de toute personne accidentée sur la voie ferrée. Des infirmiers d'escorte sont présents dans tous les trains voyageurs pour assurer la prise en charge des passagers. Ils sont habilités à administrer gratuitement des soins et à fournir des médicaments de première nécessité en cours de voyage. Concernant les populations avoisinantes aux chemins de fers, des actions de prévention sur la santé sont organisées dans le cadre de rencontres avec les communautés locales riveraines. Par exemple, les campagnes de vaccination des femmes enceintes et nouveau-nés, organisées pour le personnel, sont également ouvertes aux populations locales.

Les transports collectifs pouvant être un vecteur important de propagation des maladies et épidémies, les entités ferroviaires de Bolloré Railways assurent une surveillance épidémiologique, bénéficiant aux collaborateurs et, par extension, aux populations réparties le long des voies ferrées. Un dispositif de veille sanitaire pour la lutte contre certaines maladies épidémiques et endémiques a été mis en place comme notamment la distribution de moustiquaires imprégnées pour la prévention de la malaria aux familles des collaborateurs.

Des campagnes de vaccination contre la méningite ont également été menées dans les régions (coordinations) Est et Nord du réseau ferroviaire. Le personnel est également sensibilisé aux mesures de prévention et de prise en charge de certaines maladies au travers de la diffusion périodique du bulletin « Focus santé sur rail », et via la publication sanitaire dans la lettre du cheminot qui paraît mensuellement.

Le compte rendu du plan de vigilance fait état du suivi de l'accident de Camrail et des mesures et plans d'actions mis en œuvre corroborant la démarche de cycle de vigilance du Groupe (voir 2.2.2. – Devoir de vigilance page 74). En outre, des mesures spécifiques sont prises dès lors que des enjeux de santé publique sont identifiés dans le cadre des activités de Camrail. Par exemple, en 2018, à l'occasion d'une opération de maintenance sur les voies de chemin de fer, Camrail a dû remplacer plusieurs kilomètres de traverses de bois qui, traitées à la créosote contre le pourrissement, sont nocives pour la santé. Afin d'éviter tout contact des traverses avec les populations, Camrail a mis en œuvre les mesures nécessaires pour les acheminer

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

et les stocker dans des espaces dédiés et sous surveillance avant leur destruction (voir 2.3.1 – Maîtriser les impacts environnementaux liés à nos activités, page 83). Un Comité santé-sécurité au travail (CSST) est en action en central et dans chacune des coordinations le long du réseau ferroviaire. Des sessions se tiennent avec la participation effective des autorités compétentes comme le CNPS et le ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale à raison de trois par an.

Enfin, le centre médical situé près des ateliers centraux de Camrail, dans la zone de Bassa, a été agréé par le ministère de la Santé publique camerounais comme unité de prise en charge des personnes vivant avec le VIH/sida. Il bénéficie aussi aux populations locales. Également agréé en tant que centre de vaccination lors des campagnes organisées pour les populations, plus de 32 000 consultations y sont enregistrées chaque année.

• Bolloré Logistics

En plus de la stricte application des politiques de santé et du Groupe, Bolloré Logistics s'est mobilisée en 2018 lors de la Journée mondiale de la vue. Dans ce cadre, et pour la deuxième année consécutive, Bolloré Logistics, en partenariat avec Essilor, leader mondial de l'optique ophtalmique et acteur clé de la santé visuelle, a organisé des ateliers de sensibilisation sur la vue auprès de ses collaborateurs. Une campagne placée sous le signe du succès puisque 1 450 collaborateurs répartis dans 32 agences dans 8 pays, au sein des régions Europe, Aspac (Asie-Pacifique) et Mesa (Moyen-Orient Afrique), y ont participé. Une bonne vue permet l'acquisition de connaissances, l'accès au travail et l'intégration sociale dans son environnement. Cette campagne de sensibilisation s'inscrit pleinement dans le programme RSE de Bolloré Logistics « Powering Sustainable Logistics » et notamment dans l'un des 11 engagements déclinés « Garantir un environnement de travail sain et sécurisé pour tous ». Les programmes de lutte contre des maladies qui sont mis en œuvre dans certaines régions du monde s'appliquent également aux entreprises intervenant sur les sites.

• Bolloré Energy

Les collaborateurs de Bolloré Energy bénéficient des couvertures de santé obligatoires et couvertures complémentaires telles que l'imposent les standards législatifs des pays dans lesquels ils sont implantés (France, Allemagne et Suisse).

• Stockage d'électricité et solution

Tous les salariés de Blue Solutions bénéficient des couvertures de santé obligatoires et couvertures complémentaires telles que l'imposent les standards législatifs des pays dans lesquels ils sont implantés.

Concernant les enjeux sanitaires pouvant impacter les usagers et les tiers, au sein des applications mobiles de Blue Solutions, des audits spécifiques ont été mis en place afin de certifier l'absence des métaux lourds interdits dans les composants de fabrication. Les fournisseurs se sont également engagés à fournir des déclarations certifiant l'absence des métaux lourds interdits en Europe sur leurs produits.

Ces contrôles sont faits pendant la phase d'homologation de chaque projet, ce qui permet d'avoir une analyse plus rigoureuse sur les matières premières de chacun des composants.

Par ailleurs, alors que les émissions polluantes des véhicules thermiques constituent un véritable enjeu de santé publique, les tests réalisés en 2018 par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Île-de-France a évalué l'émission massive de CO₂ des véhicules produits par la division à 0 g/km.

2.1.2. ÊTRE UN EMPLOYEUR ATTRACTIF

2.1.2.1. ATTIRER LES TALENTS ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

DESCRIPTION DU RISQUE

Attraction et rétention des compétences R ⁽¹⁾

La diversité des activités de Bolloré Transport & Logistics et de Blue Solutions et le grand nombre d'implantations dans lesquelles interviennent les collaborateurs imposent une forte homogénéité de la qualité de service des prestations afin d'atteindre les standards opérationnels exigés par les clients. Pour ce faire, l'enjeu de rétention des femmes et des hommes de l'entreprise, tout en développant leurs compétences, est un levier fort d'efficacité opérationnelle et d'innovation visant à garantir la pérennité et le développement de nos activités.

(1) R : risque prioritaire.

POLITIQUE GROUPE

LES RELATIONS ÉCOLES : ALLER À LA RENCONTRE DES FUTURS TALENTS

Les relations écoles constituent un véritable pilier de la politique de recrutement. C'est un moyen privilégié d'aller à la rencontre des étudiants et de nouer des liens étroits avec les écoles, universités et associations.

Elles permettent de mettre en avant les valeurs, les enjeux, les métiers et les opportunités afin d'aider les étudiants à se projeter dans le Groupe. C'est également l'occasion pour les équipes de mieux cerner les attentes professionnelles des nouvelles générations pour leur offrir les opportunités adéquates.

L'enjeu n'est donc pas tant d'attirer les jeunes issus des formations les plus réputées mais de capter des profils prometteurs en cohérence avec la culture et les valeurs du Groupe tout en établissant un lien durable entre l'entreprise et les étudiants les plus pertinents au regard des besoins métiers.

C'est pourquoi les équipes RH ainsi que les représentants opérationnels de chacun des métiers participent régulièrement aux forums de recrutement organisés par les écoles partenaires et interviennent dans le cadre d'ateliers thématiques (conférences, études de cas, coaching RH...).

Ces événements mobilisent nombre de collaborateurs des deux divisions qui sont très enthousiastes à l'idée de s'impliquer et de partager leur expérience avec les étudiants chaque année.

Pour 2019, l'enjeu est de renforcer les messages grâce à une plus grande cohérence de la communication du Groupe sur l'ensemble des forums de recrutement.

L'expérience stagiaire : faire éclore les futurs talents

Ce sont ainsi des centaines de missions de stages et alternances que le Groupe cherche à pourvoir à travers les différentes actions écoles menées. Le Groupe propose des opportunités à la fois dans des métiers opérationnels (supply chain, logistique, transport, *shipping*, génie civil, portuaire, ferroviaire, gestion de projets industriels, projets de R&D, commerce...) mais aussi dans les fonctions supports (finance, droit, systèmes d'information, ressources humaines, marketing...).

Un programme d'accueil des stagiaires a été développé au sein de la division Bolloré Transport & Logistics. Après une matinée d'intégration permettant de découvrir l'étendue des activités tout autant que de faire la connaissance de l'ensemble des étudiants présents dans l'entreprise, chaque jeune fait l'objet d'un accompagnement RH tout au long de son contrat.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

	2018
Nombre de stagiaires	2 191
Nombre de partenariats école	156

LE RECRUTEMENT

Le recrutement contribue de manière décisive à la performance de l'entreprise par l'intégration des meilleurs profils en phase avec la culture et les valeurs du Groupe Bolloré et avec nos besoins opérationnels.

Dans ce contexte, le Groupe a défini un process de recrutement avec pour objectif d'organiser, de la manière la plus efficace, les différentes étapes de ce process et de fiabiliser ce dispositif.

Ce process de recrutement commun assure :

- de définir les besoins en concertation entre les acteurs du recrutement en répondant aux enjeux de développement de l'entreprise;
- de communiquer les besoins à l'interne comme à l'externe à travers les supports les plus pertinents;
- d'objectiver la sélection des talents par le recours à des outils d'évaluation permettant d'appréhender au plus juste les trois dimensions clés que sont les capacités, les compétences techniques et comportementales et les facteurs motivationnels du candidat;
- de garantir l'égalité des chances entre tous les profils avec la conviction forte que la diversité en entreprise est source de productivité et de créativité.

Ce process est structuré et transparent. Il se structure, en effet, autour de six étapes centrales : la définition du besoin, le *sourcing* des candidats, le tri des candidatures, les entretiens d'évaluation, le choix du candidat et l'intégration.

- La définition du besoin se fait à travers l'échange entre le RH référent (responsable recrutement, DRH, coordinateur RH) et le responsable demandeur pour préciser le besoin (brief) à partir de la fiche emploi existante ou

d'un modèle de fiche de poste. Nos équipes RH travaillent ainsi en étroite collaboration avec les opérationnels pour cerner au mieux les besoins et affiner le profil du candidat recherché. Un regard technique et expert associé à une approche ressources humaines permettent de sélectionner des candidats au potentiel évolutif et en accord avec les valeurs du Groupe.

- Le *sourcing* (diffusion du besoin et la recherche des candidats) se fait à la fois en interne et en externe, à travers différents médias. La diffusion en interne est essentielle pour favoriser la mobilité des collaborateurs. Le recrutement en interne sera toujours privilégié, à compétences égales.

Les modes de diffusion externe s'adaptent au contexte local : *jobboards*, cooptation, cabinets de recrutement, réseaux sociaux, journaux, organismes emplois, CVthèques, écoles partenaires...

- Le tri des candidatures se fait sur des critères objectifs : d'expérience, de formation et compétences spécifiques. Le tri s'attache à favoriser l'égalité des chances et la diversité. Il se fait en collaboration étroite entre opérationnels et RH.

Chaque candidature est traitée avec soin en résonance avec une valeur centrale du Groupe Bolloré, le respect de l'autre.

- Le nombre d'entretiens d'évaluation varie selon le poste avec la réalisation d'au moins un opérationnel et un entretien RH. Différents outils permettent

de garantir l'objectivité et l'homogénéité de l'évaluation : guide d'entretien, fiche d'entretien téléphonique, grille bilan d'évaluation d'entretien.

- Le choix du candidat se fait en concertation entre les acteurs du recrutement, RH et opérationnel.
- L'intégration est la phase ultime du process et est un élément clé de réussite du recrutement.

Deux autres étapes optionnelles peuvent s'ajouter à ce déroulé en fonction du besoin : des techniques d'évaluation spécifiques (test de personnalité utilisant des outils éprouvés et sur lesquels les RH ont été formés, langues, métiers, *assessment*, etc.) et des prises de référence.

L'utilisation de ces techniques d'évaluation complémentaires permet d'affiner l'évaluation mais doit être strictement corrélée au type et niveau de poste et doit obligatoirement être réalisée par les RH qui ont été formés spécifiquement.

La prise de référence concerne uniquement le ou les deux candidats arrivés en tête du processus de sélection et se fait auprès de deux références (anciens managers). Dans certains pays, elle suppose l'accord du candidat.

Conformément aux dispositions de la loi Sapin II et aux recommandations de l'Agence française anticorruption qui définissent le cadre régulant l'anti-corruption, le Groupe garantit un processus de recrutement transparent, non discriminant et exempt de tout conflit d'intérêts dans l'ensemble de ses filiales.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

	2018	2017	Variation 2017/2018
Nombre de recrutements externes en CDI et CDD	5 771	4 483	+ 29 %

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

Part des femmes dans les instances dirigeantes (en pourcentage)	Au 19 octobre 2018
Dans le Conseil d'administration ou de surveillance (au sein des membres votants et élus en Assemblée générale)	44,4
Dans le Comité en charge de la rémunération	50,0
Dans le Comité en charge de la nomination	50,0

LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ : UN AXE MAJEUR DES POLITIQUES RH DU GROUPE

La promotion de la diversité et de l'égalité des chances constitue pour l'entreprise un axe majeur de la politique recrutement du Groupe. Elle constitue aussi une dimension importante des politiques menées dans plusieurs domaines des ressources humaines.

Le Groupe a souhaité se doter d'une charte de la diversité, signée de son Directeur général, Gilles Alix. Cette charte porte six engagements :

- non-discrimination ;
- développement d'une culture inclusive ;
- accueil et insertion de personnes en situation de handicap ;
- contribution à l'inclusion sociale ;
- promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- contribution à l'insertion professionnelle des jeunes, en lien notamment avec la politique de mécénat.

Cette charte a vocation à être diffusée très largement parmi les managers et les équipes RH du Groupe.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en pourcentage)	2018
Femmes managers ⁽¹⁾	27,6
Femmes non-managers ⁽²⁾	28,5

(1) Effectif total managers femmes/Effectif total managers.

(2) Effectif total non-managers femmes/Effectif total non-managers.

LA MOBILITÉ : CAPITALISER SUR LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES PAR LES COLLABORATEURS À TRAVERS NOTRE RÉSEAU INTERNATIONAL

La mobilité des collaborateurs constitue une priorité et une réalité concrète au sein du Groupe Bolloré. Cette approche permet non seulement de répondre aux aspirations professionnelles des collaborateurs et d'accroître leur adhésion mais également de satisfaire à nos enjeux business grâce au partage de connaissances acquises au sein de nos différentes entités.

La mobilité peut se comprendre d'un point de vue géographique, avec un changement de lieu de travail du salarié au niveau national ou international, ou d'un point de vue fonctionnel avec un changement de poste au sein de la même filière métiers, au sein d'une autre filière métiers ou même par la création de passerelles entre nos différentes activités.

D'un point de vue concret, cette politique de mobilité repose notamment sur le fait de donner la priorité aux candidatures internes dans le cadre de nos processus de recrutement.

La démarche de mobilité est aussi une démarche personnelle dont le collaborateur est acteur. Elle est également simplifiée par les différents process (entretiens annuels, comités carrière et SIRH). Elle est facilitée par l'affichage de tous les postes (sauf confidentialité) sur la bourse de l'emploi et les possibilités d'échange avec le manager et/ou le responsable ressources humaines du collaborateur.

En 2018, la mobilité interne a fait l'objet d'une attention particulière au sein du Groupe. Il s'est notamment attaché à réunir le plus grand nombre possible d'opportunités pour près de 400 salariés dont l'emploi a dû être supprimé suite à l'arrêt d'Autolib'. Une responsable a été nommée au sein de l'équipe RH du Groupe. Plus de 400 offres d'emploi ont ainsi pu être proposées aux collaborateurs.

Cette nouvelle organisation est maintenue pour l'avenir afin de dynamiser durablement la mobilité au sein du Groupe.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

LA POLITIQUE DE FORMATION

Dans un contexte complexe et en forte évolution, plus concurrentiel, le Groupe Bolloré doit relever les enjeux majeurs de sa mutation en développant notamment la qualité de services dans une optique de performance et de responsabilité.

Leadership, croissance, innovation sont les piliers de cette transformation. Le Groupe se doit d'être plus efficace et plus agile et également de travailler de façon plus transversale et plus collaborative.

La politique de formation est placée sous la responsabilité des divisions en ce qui concerne les aspects métiers. Elle est placée sous le pilotage du Groupe et utilise des moyens mutualisés pour ce qui est des aspects managériaux.

À titre d'exemple, pour Bolloré Transport & Logistics, trois axes ont été retenus comme prioritaires :

- **Axe 1 : Contribuer à la performance globale de Bolloré Transport & Logistics et à la réussite des politiques des Directions centrales**

- Porter les politiques des Directions centrales.
- Déployer une culture commune (valeurs, histoire, forces).
- Diffuser nos standards (compétences, savoir-faire).

- **Axe 2 : Contribuer au développement de la performance opérationnelle des équipes et des salariés**

La performance attendue à l'échelon de chacune des entités, agences ou équipes de travail requiert un professionnalisme constant. La formation contribue à lui en donner les moyens.

- **Axe 3 : Contribuer à la réussite des projets de mobilité, de reconversion professionnelle et aux projets individuels des salariés**

Par ailleurs, Bolloré Transport & Logistics a également choisi d'investir de façon déterminée dans les formations de « développement personnel ». Elles ont pour objectif de permettre au collaborateur ou au manager aussi bien d'améliorer sa communication et optimiser sa relation aux autres, que de développer son intelligence émotionnelle, ou d'augmenter sa confiance et son estime de soi pour être à l'aise dans son environnement professionnel.

L'investissement de l'entreprise dans ces formations est donc un point important car c'est en précisant ses motivations, en se développant et en améliorant sa gestion personnelle et professionnelle que le salarié parvient ainsi à mieux se positionner dans sa fonction et dans son poste et à gagner en épanouissement dans son travail.

Les divisions de Blue Solutions de leur côté ont mis en place, au-delà des plans de formation traditionnels, des actions de validation des compétences destinées aux opérateurs (téléopérateurs, ambassadeurs des services d'autopartage...) détenant peu de diplômes de formation initiale. Cette action vise à améliorer le niveau de confiance de chacun dans son niveau de compétences et encourager à investir dans l'amélioration de son niveau de compétences. Il s'agit aussi de favoriser l'employabilité et la reconnaissance par le marché, tant interne qu'externe, des compétences réellement détenues par ces opérateurs.

Enfin, sur les aspects managériaux communs à l'ensemble du Groupe, une gamme de programmes de formation interne a été développée et déployée ces dernières années. Elle a pour ambition d'accompagner les manageuses et managers du Groupe à chacune des étapes charnières de leur carrière. Elle comprend donc des formations destinées aux managers de proximité (Proxy), aux middle managers (MAPS) aussi bien qu'au management supérieur (top leadership). 2018 a été l'année de la reprise de sessions de formation regroupant des managers issus de plusieurs divisions. Cette dynamique sera poursuivie et amplifiée en 2019.

— **Groupe Bolloré (hors Vivendi)**

	2018	2017
Nombre d'employés ayant bénéficié d'une formation	25 324	19 468
Heures de formation dispensées	500 225	460 489
Moyenne d'heures de formation par employé formé	19,75	23,65

Déployés au sein de Bolloré Transport & Logistics, deux programmes méritent d'être cités particulièrement :

Le programme B'Tomorrow est mis en œuvre pour répondre à cinq objectifs principaux :

- proposer une solution d'accompagnement pertinente pour les « young talents » repérés lors des comités carrière menés dans les différentes régions du monde ;
- renforcer le sentiment d'appartenance et agir sur la rétention de cette population particulièrement touchée par le turnover ;
- créer des communautés digitales qui permettront de développer des synergies au niveau division ;
- proposer à cette population des ouvertures de poste et des projets de mobilité ;
- assurer la pérennité de nos organisations en anticipant les possibilités de succession managériales et des filières d'expertises.

La formation Managers for tomorrow

Le programme Managers for tomorrow vise à développer une meilleure compréhension de la stratégie, des valeurs et des activités du Groupe Bolloré et de mieux appréhender le rôle du manager dans notre entreprise.

Conçu pour des managers identifiés lors des comités carrière, il permet aux participants d'acquérir et de renforcer leurs techniques et compétences opérationnelles et managériales.

Bâti de façon modulaire, ce programme offre un regard croisé sur les activités Métiers et sur les fonctions transversales : des tables rondes et des présentations animées par des Directeurs opérationnels viennent conforter le travail de groupe et individuel.

Le programme Manager for tomorrow répond ainsi à plusieurs objectifs :

- identifier les collaborateurs à potentiel et assurer la pérennité de nos organisations en anticipant les possibilités de succession managériales et des filières d'expertises ;
- proposer une solution d'accompagnement adaptée pour les collaborateurs à potentiel identifiés lors des comités carrière régionaux ;
- fidéliser les collaborateurs en renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise : les faire interagir avec les décideurs des différentes entités, leur donner la vision à long terme, leur permettant ainsi de se projeter dans le Groupe ;
- créer une communauté internationale, capable d'identifier, de développer des synergies ou du business au sein du Groupe.

L'ACCOMPAGNEMENT DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'entretien annuel

- **Un process clé des ressources humaines**

Le Groupe a mis en place un cycle annuel commun à tous les pays de campagne d'entretiens annuels permettant d'harmoniser nos pratiques. Ce processus a pour but de favoriser le développement par chacune et chacun de ses compétences et talents afin de répondre au mieux aux enjeux organisationnels.

Dans ce cadre, a été élaboré un support d'entretien annuel unique afin de garantir des critères d'évaluation identiques. Ce support est déployé sur l'ensemble du périmètre international.

— **Groupe Bolloré (hors Vivendi)**

	2018	2017	Variation 2017/2018
Nombre d'entretiens annuels réalisés	27 238	25 640	+ 6,2 %

- **Un levier de développement des compétences**

Les données issues des entretiens annuels sont consolidées et exploitées par chaque responsable RH et engendrent la mise en œuvre de plusieurs plans d'actions individualisés (actions de formation, accompagnement et pris en compte dans les demandes de mobilité, formation, tutorat...). Le contenu de ce temps d'échange entre un salarié et son management est donc clé pour l'accompagnement dans l'accomplissement des souhaits d'évolution au sein du Groupe.

Les enjeux des comités carrière

Le comité carrière, généralisé au sein du Groupe, a pour but d'anticiper, grâce à une discussion collective, les évolutions au sein de l'organisation et d'établir les plans de successions adéquats, ainsi que les actions de développement à mettre en œuvre. Il doit aussi permettre de discuter des développements de carrière possibles pour les collaborateurs et des plans d'action individuels

à mettre en œuvre. L'enjeu de ce comité est d'être proactif sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'entretien de développement professionnel

Obligatoire dans certains pays, l'entretien de développement professionnel a été revisité cette année afin de le rendre plus opérationnel et pragmatique. Il est pratiqué dans le Groupe comme un complément indispensable de la revue de carrière et permet aux salariés du Groupe de discuter une fois par an de leur développement de carrière avec leurs managers.

POLITIQUE SALARIALE ET RÉMUNÉRATION

Le Groupe Bolloré a fixé un cap clair pour sa politique de rémunération. Son ambition est que les salaires soient alignés avec chacun des marchés locaux des pays dans lesquels il opère et que les avantages sociaux qu'il offre à ses salariés se comparent avantageusement avec les pratiques de ces mêmes marchés.

Il a donc poursuivi la mise en place des infrastructures nécessaires à la réalisation de cette ambition. Un système de pesée des postes a ainsi été déployé, à titre expérimental, en Asie et dans une des unités africaines du Groupe ainsi que sur une partie du siège.

En réponse aux risques, le Groupe s'assure d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour soutenir la stratégie.

La politique déployée au sein du Groupe permet d'agir à titre préventif pour relever au mieux les défis de demain. La mise en place de ces actions combinées est définie comme un facteur de réussite et de compétitivité mais aussi un levier d'anticipation et de décision.

Elle permet notamment :

- d'optimiser le recrutement, la formation, la mobilité et la capitalisation des savoirs clés ;
- de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents et développement des compétences pour le futur.

Ces dispositifs permettent d'apporter des réponses :

- aux risques liés aux problématiques d'attractivité :
 - renforcement de la marque employeur,
 - optimisation des recrutements,
 - adaptation des emplois aux évolutions de l'environnement et à la stratégie d'entreprise,
 - anticipation d'une problématique interne liée à la pyramide des âges,
 - affirmation de la valeur ajoutée du Groupe sur le marché par l'évolution cohérente des métiers ;
- aux risques liés aux problématiques de rétention :
 - favoriser la mobilité en interne,
 - redynamiser et motiver les salariés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets professionnels – formation,
 - trouver de nouveaux leviers de fidélisation pour les compétences clés de notre structure,
 - faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire pour ne pas perdre les compétences clés.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en pourcentage)	2018	2017	Variation 2017/2018
Turnover ⁽¹⁾	11,95	9,79	+ 2,15 points

(1) Formule de calcul du turnover [(Nombre de personnes embauchées en CDI année N + Nombre de départs de personnes en CDI année N)/2]/Effectif CDI au 31/12/N-1.
Le nombre de départs de personnes en CDI est calculé par différence entre le nombre de total de départs et le nombre de personnes dont le CDD est arrivé à terme (« Fin de CDD »). Les départs de personnes en CDD avant la fin de leur contrat, qui seraient répertoriés dans la catégorie « Autres raisons » (décès, fin de période d'essai...), pourraient, le cas échéant, impacter le turnover puisque ces personnes seraient prises en compte dans le calcul.

2.1.2.2. PROMOUVOIR UN DIALOGUE SOCIAL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ

DESCRIPTION DU RISQUE

Conditions de travail et dialogue social R⁽¹⁾

Les activités Transport et logistique et Stockage d'électricité et solutions exercent leurs métiers dans de nombreux pays où les standards locaux des conditions de travail et du dialogue social peuvent être très hétérogènes, sources de risques pour la santé et l'épanouissement des collaborateurs mais

également pour la continuité des activités permettant de délivrer les prestations dans les délais et standards attendus par les clients.

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe Bolloré est soucieux de garantir et de promouvoir dans la durée un dialogue social de qualité mettant en relation réalité économique entrepreneuriale et réponse aux attentes sociales internes afin d'assurer la performance collective d'entreprise dans la préservation des équilibres en place. Cela participe pleinement à la construction d'une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise et, à ce titre, fait l'objet d'une attention toute particulière.

Il s'agit principalement de :

- favoriser le dialogue social ;
- développer le statut social et plus spécifiquement les conditions de travail comme moteur de performance de l'entreprise ;
- défendre toute action visant à lutter contre la discrimination et à promouvoir l'égalité professionnelle.

Ce sont les équipes des ressources humaines qui, au sein de chaque région du monde, déploient ces principes directeurs et valeurs communes en veillant à les adapter :

- aux spécificités de chaque pays quant au dispositif légal en vigueur ;
- à la réalité économique et à la stratégie de chaque entreprise (déterminant le niveau de statut social possible ou non en fonction de la structure concernée) ;
- aux diversités métiers inter et intra-entités ;
- ainsi qu'aux priorités de gestion et de développement ressources humaines (fidélisation des collaborateurs en poste et/ou attractivité des candidats par un niveau de statut social qualitatif).

Ce déploiement s'opère dans le cadre d'un dialogue social riche et vivant qui se matérialise au sein du Groupe dans le cadre de négociations avec les représentants du personnel ou bien selon d'autres formes, en fonction des législations de chaque pays du réseau.

Il est à noter que, dans les pays où les conditions de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les libertés syndicales n'ont pas été ratifiées, les filiales du Groupe s'engagent à faciliter l'expression des salariés.

Le développement des relations sociales comme vecteur de construction du statut social s'effectue avec le souci constant de maintenir un climat social le plus apaisé possible et d'assurer un dialogue permanent avec les instances de représentation du personnel et assimilées.

L'identification de bonnes pratiques, d'expériences réussies mais également de difficultés rencontrées en matière sociale, sont partagées entre le central et le local dans le cadre d'échanges directs ainsi qu'au cours de séminaires et ateliers RH.

Des communications régulières entre les équipes ressources humaines locales et les Directions des affaires sociales et la DRH du Groupe à ce sujet conduisent à faire évoluer et à développer l'approche sociale dans un objectif d'amélioration permanente.

Il apparaît ainsi que le dialogue social et le statut social doivent pouvoir doter l'entreprise d'une véritable ingénierie sociale permettant d'adapter la norme sociale aux exigences de productivité d'entreprise en matière d'organisation et d'adaptation aux transformations continues induites par la mondialisation de l'économie tout en assurant une redistribution encadrée des résultats aux salariés sous forme d'avantages sociaux.

— Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en pourcentage)	2018
Part d'entités où les salariés bénéficient d'une représentation syndicale et/ou d'une représentation du personnel	50

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

Dans ce contexte, les actions et objectifs pour 2019 et 2020 sont les suivants :

- tout d'abord, poursuivre et développer la procédure de consolidation des différents accords collectifs Bolloré Transport & Logistics afin de conserver une vision exhaustive des pratiques de dialogue social et du statut social de l'ensemble des entités du périmètre de cette division ;
- ensuite, promouvoir des approches communes de dialogue social tout en veillant à préserver les spécificités des entités juridiques liées à leur pays d'implantation/leur métier/leur résultat économique/leur priorité de gestion et de développement des ressources humaines ;

(1) R Risque prioritaire.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

- enfin, définir des indicateurs de performance avec objectifs associés afin de mesurer la progression et programmer des actions correctives en cas de non-progression.

S'agissant des entités opérationnelles, en termes de pratiques de dialogue social et de statut social, il semble pertinent de présenter un focus par zones géographiques plutôt que par approche métier, ceci afin de tenir compte des spécificités de législations applicables par pays qui, par voie de conséquence, impactent les normes internes d'entreprise.

Pour Bolloré Transport & Logistics, les quatre entités (Bolloré Logistics, Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Energy) pourraient être regroupées en trois zones géographiques :

1. MAGHREB, AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRALE, AFRIQUE AUSTRALE ET AFRIQUE DE L'EST

Historiquement, le dialogue social est une priorité des différentes entités africaines depuis de très nombreuses années. Il en découle une grande diversité et une grande richesse en matière de réunions de négociations, d'accords collectifs et de fluidité d'échanges entre les différentes Directions locales et les représentants des salariés.

Les différents éléments que peut comprendre le statut social sont traités le plus souvent sous forme d'accord unique regroupant toute une série de thématiques distinctes (salaires, classifications, temps de travail, protection sociale complémentaire, etc.), et constituent un levier important de performance collective.

C'est dans ce contexte qu'a été engagée une réflexion devant aboutir à des actions concrètes en matière de gestion coordonnée et efficace de la population de dockers.

Il s'agit de renforcer l'impact à moyen et plus long terme en matière de préservation de la paix sociale actuellement en place ainsi qu'en matière de développement de la sécurité au travail.

Pour ce faire, un Comité stratégique piloté par la Direction générale de Bolloré Ports et réunissant notamment la Direction des ressources humaines ainsi que tous les Directeurs pays et Directeurs régionaux concernés a été mis en place et s'est réuni à plusieurs reprises en 2017 et en 2018. Des premières actions sont attendues pour 2019.

À noter comme éléments significatifs :

- accord de droit syndical (Collective bargaining procedure agreement) Bolloré Transport & Logistics Malawi, 2 juillet 2018 ;
- accord d'établissement Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire, 2 juillet 2018 ;
- procès-verbal de la concertation entre la Direction générale et les représentants syndicaux Congo Terminal, 22 novembre 2017 ;
- accord d'établissement Sitarail, 13 novembre 2018 ;
- convention collective Bolloré Transport & Logistics Bénin, Socopao Bénin et SEP, août 2018 ;
- accord collectif d'entreprise Moroni Terminal, 1^{er} juin 2017 ;
- accord dialogue social Camrail, 27 novembre 2018.

2. AMÉRIQUE, ASIE-PACIFIQUE, MOYEN-ORIENT ET ASIE DU SUD

Ces zones, hormis quelques exceptions, disposent d'une réglementation sociale plutôt nationale et peu spécifique à chaque entité.

De nombreuses entités établissent des dispositifs internes, unilatéraux, de réglementations sociales correspondant à leurs propres priorités, notamment en matière d'égalité de traitement et de non-discrimination.

D'autres entités, moins nombreuses, élaborent des statuts sociaux négociés donnant lieu à un accord collectif.

À noter comme éléments significatifs :

- politique sur le harcèlement et la violence au travail Bolloré Logistics Canada, 1^{er} avril 2017 ;
- politique d'égalité des chances dans le recrutement (Equal employment opportunities policy) Bolloré Logistics Australie, 2018 ;
- accord collectif (*collective labor agreement*) Bolloré Logistics Vietnam, 1^{er} mars 2017.

3. EUROPE

Culturellement, les entités françaises Bolloré Transport & Logistics disposent dans leur grande majorité d'un statut social développé, varié et propre à chacune d'entre elles, issu de négociations internes entre partenaires sociaux.

Ces entités s'inscrivent dans une dynamique impulsée par le législateur au cours de ces dernières années et qui consiste à transférer le pouvoir de normer d'un niveau central (législation nationale) à un niveau local (entreprise) en développant les thèmes ouverts à la négociation d'entreprise, l'objectif étant de promouvoir un statut social sur mesure pour l'entreprise à partir de la norme générale nationale.

L'ensemble des pays européens s'inscrivent également dans cette logique de développement de statut social mis à part quelques exceptions dans certains pays européens où la réglementation nationale sociale paraît limitée et où le dimensionnement des entités concernées ne permet pas de développer un corpus social interne important.

À noter comme éléments significatifs :

- accord organisation du temps de travail (OTT) Bolloré Logistics (France), 12 juillet 2017 ;
- accord d'intéressement Normande de Manutention (France), 4 mai 2018 ;
- accord égalité professionnelle et qualité de vie au travail, Bolloré Ports France, 22 novembre 2018 ;
- contrat de génération SFDM (France), 15 mai 2017 ;
- accord NAO 2018 Bolloré Energy (France), 8 mars 2018.

Dans ce contexte, il a été décidé pour les trois zones géographiques précédemment citées de favoriser les échanges internes (réunions formelles, informelles, autres vecteurs) afin de développer du lien interne et d'anticiper les attentes sociales, mais également de développer des process facilitant la diffusion de principes directeurs et valeurs communes Bolloré Transport & Logistics en matière de dialogue social et de promouvoir des valeurs communes.

Pour la division Systèmes et télécommunications, le fait marquant de l'année a été la restructuration menée en conséquence de la fin de l'activité d'Autolib'. Celle-ci a été menée dans un dialogue permanent avec les salariés et leurs représentants. Ce dialogue s'est concrétisé dans la signature de trois accords organisant les plans de sauvegarde de l'emploi dans les trois sociétés concernées par la restructuration – accords qui ont d'ailleurs été signés à l'unanimité. Ces accords ont créé les conditions permettant de trouver des solutions de reclassement pour une vaste majorité des salariés, les autres continuant à être accompagnés et aidés par l'entreprise.

Pour la division Stockage d'électricité et solutions en Bretagne, le fait marquant de l'année a été la signature d'un accord d'harmonisation des conditions sociales au sein de l'UES existant entre les différentes sociétés présentes sur le site d'Ergré-Gabéric.

2.2. Agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans nos activités

2.2.1. GARANTIR L'ÉTHIQUE DE NOS AFFAIRES

DESCRIPTION DU RISQUE

Corruption et conflit d'intérêts R ⁽¹⁾

La loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017. Elle impose aux entreprises françaises comme étrangères de prendre des mesures propres à lutter contre la corruption.

La mise en œuvre de la cartographie des risques de corruption répond à un double enjeu : (i) appréhender les facteurs susceptibles d'affecter les activités et leur performance, dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante, et (ii) permettre une plus grande connaissance et donc une meilleure maîtrise de ces risques.

Outil de pilotage des risques, la cartographie des risques de corruption constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré : soit l'identification des risques de corruption, la comparaison et l'évaluation du traitement actuel des risques de corruption, l'identification des risques de corruption persistant après la mise en œuvre de stratégies d'atténuation, la mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un outil commun déterminé par le projet spécifique.

Avec la volonté de mener une approche par les risques, une priorité a été donnée au périmètre Bolloré Transport & Logistics pour l'élaboration de la cartographie des risques de corruption du Groupe Bolloré, une attention particulière ayant été accordée aux zones géographiques et à l'expositions des activités du périmètre aux risques de corruption.

(1) R : risque prioritaire.

POLITIQUE GROUPE

L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe Bolloré s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Ce dispositif repose sur une Charte Éthique (2000), dont les engagements ont été réaffirmés en 2012 sous l'appellation « Éthique et Valeurs ». Ce dernier document a été repris en 2017 pour rappel des douze principes fondamentaux de la Charte initiale (2000) et pour intégration des éléments importants de la loi française anticorruption dite « Sapin II ». Enfin, le Code général de bonne conduite/guide de conformité, applicable à l'ensemble du Groupe, significativement revu et validé en 2017 a été diffusé à l'ensemble du personnel au dernier trimestre 2018. Pour autant, et conformément à cette mention dans la Charte « Éthique et Valeurs », « le respect scrupuleux des lois et normes en vigueur » ne saurait aujourd'hui être suffisant. C'est pourquoi le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités.

Fondée sur les principes du Pacte mondial des Nations unies (Global Compact) en matière de droits de l'Homme, droit du travail, protection de l'environnement et lutte contre la corruption, ainsi que sur les valeurs du Groupe, cette démarche allie performance économique et partage d'une même éthique des affaires (voir point I de la Charte Éthique), publiée sur le site Internet www.bolloré.com

Ce premier point se décline en plusieurs obligations :

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

GOVERNANCE DE L'ÉTHIQUE

Pour assurer l'efficacité du dispositif, le Comité éthique – RSE et anticorruption définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe. Sous l'autorité du Président du Comité, nommé par la Présidence du Groupe, le Comité est composé des Présidents et Directeurs généraux Groupe et divisions, du responsable de l'audit interne, du Directeur des ressources humaines du Groupe, du Directeur financier, du Directeur juridique Groupe, du Directeur de la conformité Groupe et de toute autre personne que la Direction générale juge utile de s'adjoindre pour l'accomplissement des missions du Comité.

Le Directeur de la conformité du Groupe s'appuie sur une structure dédiée composée d'experts, la Direction Conformité, qui est hébergée par l'activité Logistique mais sert l'ensemble du Groupe. Un réseau de délégués conformité est déployé dans la branche logistique du Groupe et en cours de déploiement dans les autres divisions. Ce réseau « de proximité » est hiérarchiquement rattaché aux différents niveaux de Direction et Direction générale des divisions, et fonctionnellement à la Direction conformité du Groupe.

SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA CONFORMITÉ EN PLACE AU SEIN DES DIVISIONS

- La Charte d'Éthique du Groupe Bolloré, au sens des dispositions de l'article L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce, partagée par toutes ses divisions, intitulée « Éthique et Valeurs », est le document de référence où sont énoncés les « fondamentaux » du système éthique. Elle constitue le premier appui de l'ensemble du système ; le second appui est le Pacte mondial de l'ONU, le Groupe Bolloré en étant signataire depuis 2003. Cette Charte Éthique fait partie des documents remis aux nouveaux entrants dans l'entreprise, obligatoirement pour tout personnel de niveau encadrement.
- Le Code de conduite : ce document a été revu afin de couvrir dans sa version de juin 2017 l'ensemble des activités et des périmètres du Groupe Bolloré, au sens des dispositions de l'article L. 233-1 et L. 233-3 du Code de commerce⁽¹⁾. Il définit les domaines de l'éthique retenus pour leur caractère

d'extrême importance : sécurité des transports, hygiène et sécurité des collaborateurs, lutte contre la corruption, respect des règles de concurrence, respect de l'environnement. La nouvelle version est enrichie de recommandations ayant trait à deux domaines supplémentaires importants : la prévention des conflits d'intérêts et le respect des réglementations relatives au contrôle des exportations et aux sanctions commerciales. Afin que chacun, au sein de son périmètre, en tienne le plus grand compte, ces domaines sont décrits en expliquant les principes, les règles de conduite et les comportements à adopter. Ce Code est naturellement appelé à évoluer au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles lois, réglementations ou exigences d'origine nationale ou internationale. Sa communication à l'ensemble du personnel a été réalisée fin 2018.

- Le système de management de la conformité éthique et anticorruption : afin d'intégrer dans la pratique les principes éthiques décrits plus haut, le manuel des procédures recueille les règles à suivre opérationnellement. Il s'agit de l'évaluation des risques (revue en 2018 pour répondre aux nouveaux critères de « cartographie » définis par Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption), de la sensibilisation, de la formation, des règles à respecter en matière de cadeaux et d'entretien commercial envers les tiers, de sélection des fournisseurs (due diligence) et enfin de transparence comptable et d'audit du système de management de la conformité.
- Le dispositif d'alerte interne : en dernier lieu une procédure d'alerte éthique est à la disposition des salariés de chaque division et permet la remontée confidentielle vers le Directeur de la conformité de faits se rapportant à un manquement grave dans les domaines de la finance, la corruption, les pratiques anticoncurrentielles, la discrimination et le harcèlement, la santé et l'hygiène, et la protection de l'environnement. Cette procédure a donné lieu à une révision pour intégrer les exigences de la loi Sapin II et les recommandations de l'Agence française anticorruption.

FAITS MARQUANTS 2018

Si les actions de l'année sont restées conformes à la stratégie du Groupe définie les années précédentes, l'accent a toutefois été mis en 2018 sur l'adaptation du système anticorruption du Groupe permettant de répondre aux exigences de la loi Sapin II et aux recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), publiées fin décembre 2017, destinées à prévenir et à détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption et de trafic d'influence.

Ce projet a été lancé en janvier 2018 par les instances dirigeantes du Groupe Bolloré, qui en a fait une priorité, sous la direction du Directeur de la conformité. Mené en trois étapes, il s'étendra jusqu'en janvier 2020.

Les deux premières étapes, analyse de la situation vis-à-vis des recommandations de l'AFA et mise en œuvre des mesures transitoires, ont été menées en 2018 à travers quatre chantiers clés :

- le premier d'entre eux concerne la réalisation d'une cartographie des risques de corruption couvrant nos principaux métiers ;
- parallèlement, un reporting de conformité anticorruption a été réalisé en collaboration avec nos filiales dans les pays où le Groupe est implanté ;
- à la lumière de la cartographie des risques et du reporting de conformité, les premières étapes d'un plan d'action ont ainsi été élaborées, au siège et dans les filiales, et des plans d'action pays ont été déclinés, matérialisant la volonté d'appropriation terrain de la cartographie des risques de corruption. Ils permettent de couvrir les huit recommandations de l'AFA en s'attaquant aux risques prioritaires identifiés dans la cartographie des risques de corruption, en renforçant les dispositifs actuellement en place en matière de formation et d'évaluation des tiers et pour les cinq autres recommandations de l'AFA ;
- le dernier chantier clé du projet d'adaptation du système de conformité concerne la structuration du réseau de délégués conformité dans le monde et la formation des collaborateurs.

Par ailleurs, les très nombreuses sollicitations de la part des tiers au cours de l'année ont amené la Direction de la conformité à se mobiliser afin de répondre aux attentes des parties prenantes dans ce domaine, à la fois dans le domaine de l'anticorruption mais aussi dans le domaine des sanctions commerciales internationales, très présent en 2018.

(1) Loi Sapin II : « Lorsque la société établit des comptes consolidés, les obligations définies au présent article portent sur la société elle-même ainsi que sur l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce, ou des sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même Code. Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au présent I sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens du même article L. 233-3, met en œuvre les mesures et procédures prévues au II du présent article et que ces mesures et procédures s'appliquent à l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle. » À ce titre tout ce qui précède ne concerne pas Vivendi et ses filiales, non contrôlées au sens du 233-3.

RÉSULTATS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Cette gestion de l'adaptation du système anticorruption en mode projet, qui a permis une très forte mobilisation du Groupe, à la hauteur de la priorité fixée, a été rendue possible par le renforcement des moyens humains et de l'expertise du Groupe dans le domaine de l'anticorruption, par la mise en place de moyens permettant d'élaborer et de suivre le déploiement des actions identifiées dans le cadre du projet mais aussi dans l'accompagnement spécifique via des outils informatiques dédiés.

Afin d'illustrer ce renforcement, on peut mentionner la mise en place, en 2018 :

- du reporting de conformité pour les sociétés du siège et les très nombreuses filiales à l'international des principales activités du Groupe;
- de « l'upgrade » de la plate-forme d'e-learning permettant de déployer une formation anticorruption réalisée avec succès en 2018 par plus de 21 000 collaborateurs du Groupe dans le monde au 31 décembre, soit 93% des personnes ciblées;
- de l'élaboration d'une plateforme de gestion des questionnaires de conformité et de l'engagement sur les politiques anticorruption auprès des fournisseurs permettant de les déployer et de les traiter à grande échelle;
- de la diffusion du Code général de bonne conduite/guide de conformité dans l'ensemble des filiales dans le monde; et
- de la réalisation en France et dans le monde, le 10 décembre 2018, de la Journée internationale de lutte contre la corruption du Groupe destinée à illustrer l'engagement de ses dirigeants en matière d'éthique et d'anticorruption.

2.2.2. DEVOIR DE VIGILANCE

Au cours de l'année 2017, la réglementation française s'est enrichie d'une nouvelle loi portant sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre. L'objectif de la loi sur le devoir de vigilance est de responsabiliser les sociétés transnationales afin de prévenir et d'empêcher la survenance de drames, à l'instar de celui du Rana Plaza survenu au Bangladesh en 2013. Les entreprises concernées doivent donc établir un « plan de vigilance ». Les domaines d'application portent sur les atteintes graves liées aux activités d'une société et de sa chaîne d'approvisionnement sur plusieurs aspects :

- les droits humains et libertés fondamentales;
- la santé et la sécurité des personnes;
- l'environnement.

Sont ainsi concernées les filiales, contrôlées directement ou indirectement par la société mère, ainsi que les activités des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE BOLLORÉ

Du fait de la nature, de la diversité et des implantations géographiques de ses activités, le Groupe a retenu une approche de la vigilance qui repose sur les principes suivants :

- assurer la conformité du Groupe et de ses relations d'affaires avec les référentiels internationaux les plus pertinents et les législations locales en vigueur lorsqu'elles sont plus exigeantes;
- porter une attention particulière à ses salariés, fournisseurs et sous-traitants notamment au travers d'une vigilance sur les conditions de travail et des standards de santé et sécurité élevés pour tous;
- préserver l'environnement grâce à une mesure précise de l'impact des activités du Groupe et de celles de ses relations d'affaires ainsi qu'à la mise en place d'actions de protection et d'atténuation des risques environnementaux;
- appliquer une vigilance particulière aux conditions de sécurité et au respect des droits fondamentaux des utilisateurs de nos services et solutions du Groupe et des populations riveraines des zones d'activités.

Le Groupe Bolloré a procédé à l'identification des priorités sur lesquelles concentrer ses efforts, en termes de plan d'actions, de zones géographiques, et d'allocation de ses ressources. Cette démarche vise à l'obtention de résultats effectifs et transposables à l'ensemble des activités du Groupe, dans le monde entier et dans l'exercice de sa vigilance raisonnable. Elle tend également à renforcer ses processus de vigilance dans une démarche d'amélioration continue.

À noter que le plan de vigilance du Groupe Bolloré ne s'applique pas aux sociétés dans lesquelles il détient une participation ne conférant pas le contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Néanmoins, dans une démarche d'actionnaire responsable, le Groupe Bolloré, lorsqu'il le peut, exerce son devoir de diligence raisonnable.

MÉTHODOLOGIE

Le plan de vigilance est établi au niveau de la Direction RSE Groupe, en charge de son exécution en coordination avec les directions et métiers concernés par les risques identifiés – notamment la Direction des achats, les responsables QHSE, la Direction juridique, la Direction des risques, ainsi que la Direction de l'éthique et de la compliance. Le déploiement du dispositif de vigilance est articulé autour d'un programme pluriannuel. Ce programme couvre l'ensemble des mesures destinées à l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques et associera l'ensemble des directions opérationnelles concernées au siège et dans les filiales. Les principaux éléments du dispositif seront définis après l'état des lieux complet et l'analyse de l'ensemble des démarches de vigilance existantes au sein du Groupe. Ces démarches existantes seront alors, le cas échéant, adaptées et ajustées afin de constituer et renforcer le socle du dispositif de vigilance du Groupe Bolloré.

Le groupe Vivendi a élaboré et mis en place son propre dispositif relatif au devoir de vigilance (voir 3.2 – Le dispositif relatif au devoir de vigilance, document de référence 2018 de Vivendi, page 109).

	2017	2018	PLAN D'ACTION 2019
Cartographie des risques	<p>Audit interne vigilance Groupe Bolloré</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directions QHSE de Bolloré Transport & Logistics • Directions QHSE de Blue Solutions <p style="text-align: center;">▼</p> <p>3 familles de risques vigilance identifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> • risques droits humains • risques santé et sécurité • risques environnementaux 	<p>Cotation des risques RSE Groupe Bolloré</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comités de directions des entités de Bolloré Transports & Logistics • Comité de direction Blue Solutions <p>Cotation des risques RSE Vivendi et consolidation avec le Groupe Bolloré</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p>6 familles de risques RSE identifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> • risques sociaux • risques environnement • risques droits humains • risques impact local • risques éthiques • risques communication 	<p>INTÉGRATION DU DEVOIR DE VIGILANCE AU SEIN DE LA STRATÉGIE RSE GROUPE</p> <ol style="list-style-type: none"> Répondre aux objectifs 2018 <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des groupes de travail pour formaliser la Charte droits humains Groupe • Déploiement la Charte Diversité • Élaboration et lancement d'un plan d'action achats responsables suite à l'audit réalisé en 2018 • Élaboration d'un dispositif éthique et RSE Déployer le système d'alerte Poursuivre l'animation d'ateliers de suivi de la maîtrise des risques : <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de plans d'actions par risques • Harmonisation de l'existant • Déploiement de projets pilotes • Organisation d'audits et élaboration de KPI et objectifs Lancer une campagne de formation/sensibilisation des différents métiers aux enjeux droits humains
Actions mises en œuvre	<p>Identification des procédures de prévention et de gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification d'une zone géographique prioritaire vigilance • Élaboration du plan de vigilance Groupe 	<p>Consolidation des risques RSE et risques vigilance</p> <p>Audit interne de la Direction achat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'une Charte Diversité • Intégration de critères RSE au sein des procédures éthiques existantes (ex. : questionnaire fournisseur) • Formalisation de politiques dans une démarche de cycle de vigilance et mise en place d'un système d'alerte 	
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> • Éventail d'enjeux extrêmement différents selon les métiers et les territoires d'implantation • Différence de maturation des politiques selon les activités et complexité organisationnelle et opérationnelle <p>Objectifs pour 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un diagnostic des process et clauses RSE de la Direction des achats • Tendre vers l'harmonisation des politiques opérationnelles 	<p>Objectifs pour 2019</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser une Charte droits humains • Déployer la Charte Diversité • Harmoniser le dispositif éthique • Formaliser des procédures achats responsables 	

**DÉMARCHE
D'AMÉLIORATION CONTINUE**

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

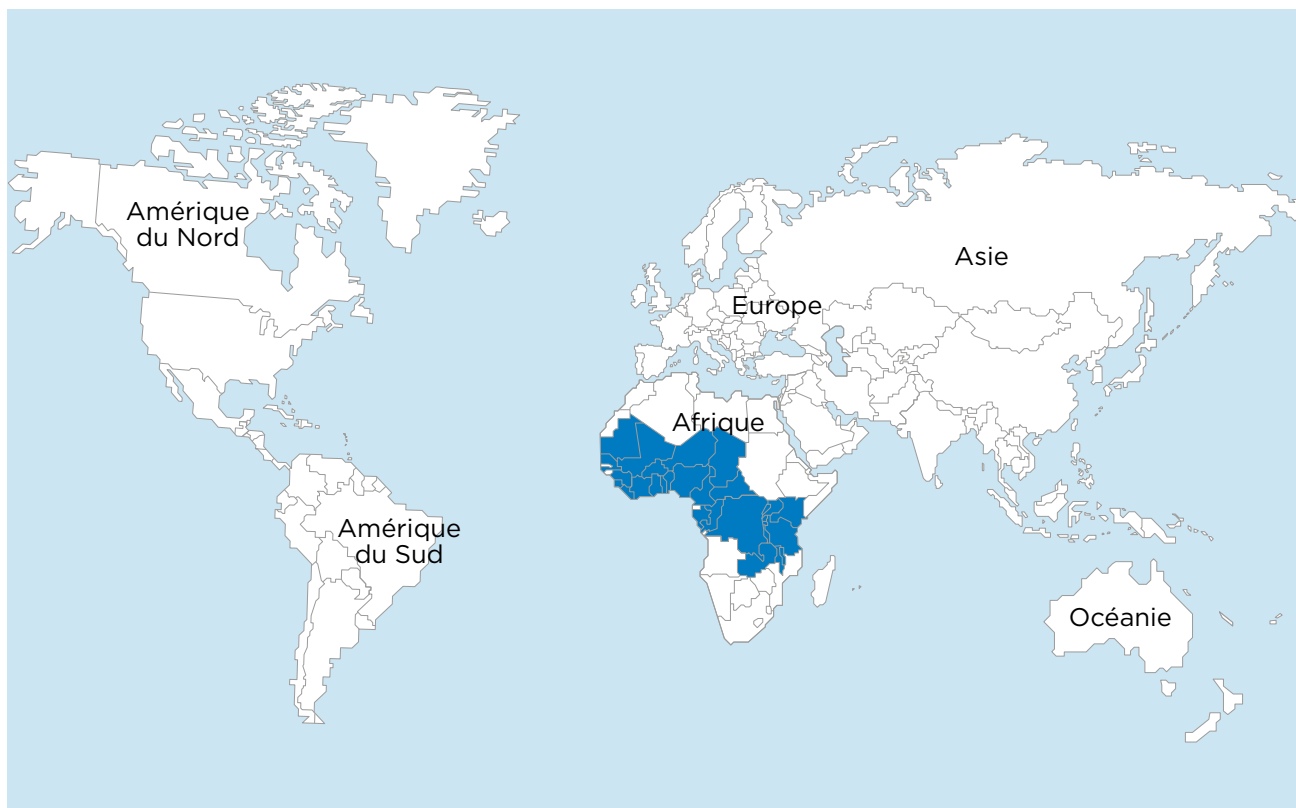
Cartographie des risques vigilance du Groupe Bolloré

En 2017, la cartographie des risques vigilance réalisée dans le cadre de l'élaboration du plan de vigilance du Groupe Bolloré identifie trois grandes familles de risques. Les résultats de ce premier exercice ont été éprouvés et confirmés en 2018, à l'occasion de la cartographie des risques RSE Groupe réalisée dans le cadre de la mise en œuvre des exigences requises par la déclaration de performance extra-financière. En effet, ces derniers, intégrés au sein de l'univers des risques RSE cotés par les membres des Comités de direction et les représentants des fonctions supports et opérationnelles, sont remontés parmi les risques prioritaires du Groupe Bolloré. Cette intégration inscrit le devoir de vigilance au cœur de la stratégie RSE du Groupe, qui a pris parti de traiter l'ensemble de ces risques au sein de sa déclaration de performance extra-financière, avec une attention concentrée sur l'Afrique subsaharienne (zone prioritaire dégagée au sein du plan de vigilance 2017).

Mutualisation des risques DPEF et devoir de vigilance	
Risques sociaux	<ul style="list-style-type: none">• Santé et sécurité au travail• Attraction et rétention des compétences• Dialogue social
	Risque vigilance : santé et sécurité B to B
Risques environnementaux	<ul style="list-style-type: none">• Pollution locale et transport/stockage des matières dangereuses• Impacts et opportunité carbone des produits et services
	Risques vigilance : environnementaux et relatifs à la santé et sécurité des collaborateurs, usagers et tiers
Risques impact local	<ul style="list-style-type: none">• Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales
Risques droits humains	<ul style="list-style-type: none">• Droits humains dans les approvisionnements• Santé et sécurité des usagers et des tiers• Protection des données personnelles (RGPD)
	Risques vigilance : droits humains et santé et sécurité des usagers et des communautés locales
Risques éthiques	<ul style="list-style-type: none">• Corruption et conflits d'intérêts

Les risques liés aux droits humains et libertés fondamentales sont abordés transversalement en fonction des thématiques concernées au sein de divers risques RSE tels que les risques sociaux, les risques santé-sécurité et tout particulièrement dans l'axe relatif aux droits humains (voir 2.2.5 – Promouvoir les droits humains dans nos activités, page 81 et la table de concordance en 3.3, page 109).

Définition de la zone géographique prioritaire



Le Groupe a établi une zone géographique prioritaire sur laquelle il concentre ses actions pour l'exercice de son devoir de vigilance. Cette zone géographique prioritaire a été définie selon les critères suivants : le nombre de salariés, la présence de l'ensemble des activités sur le territoire ainsi que le niveau de l'indice de développement humain des pays concernés. Les effectifs des filiales implantées dans ces pays représentent en effet 80 % des effectifs du Groupe hors OCDE.

Cette approche permettra de dédier les ressources adaptées, afin d'améliorer les dispositifs de vigilance existants et de tirer les enseignements utiles à leur duplication sur les autres zones d'opérations. Centrée sur 25 pays de l'Afrique subsaharienne et centrale, cette zone prioritaire est représentée en bleu sur la carte.

La pertinence de cette zone géographique prioritaire se confirme en 2018 notamment vis-à-vis des droits humains, étant en cohérence avec le « Global Slavery Index » 2018 de l'Organisation internationale du travail et de la Walk Free Foundation.

Suivi des mesures mises en œuvre, évaluation de la performance

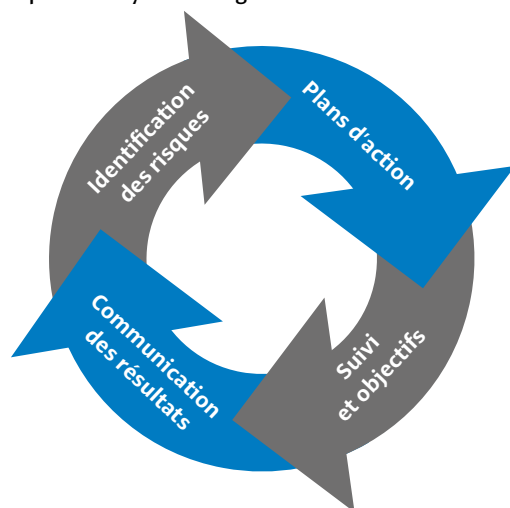
Les mesures prises pour répondre aux risques vigilance sont explicitées dans la déclaration de performance extra-financière. Par ailleurs, la performance du Groupe dans la maîtrise de ses risques est suivie et évaluée à travers le reporting extra-financier annuel piloté par le Groupe et les reporting mensuels QHSE pilotés au sein des divisions.

En effet, plus d'une centaine d'indicateurs de moyens et de résultats, concernant les thématiques sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, sont partagés et étudiés en interne dans une logique d'amélioration constante et de suivi de la performance. Les audits externes annuels permettent de valider la robustesse des données remontées.

Ces indicateurs sont par ailleurs ajustés et enrichis chaque année. Ainsi dans le cadre de la poursuite du plan de vigilance, l'année 2019 se concentrera particulièrement sur la définition d'indicateurs de moyen pertinents complémentaires à ceux déjà existants.

L'analyse de la performance des mesures déployées s'adosse à la mise en œuvre d'actions correctives et d'amélioration lorsque nécessaire dans une démarche d'amélioration continue du cycle de vigilance du Groupe Bolloré.

Mise en place de cycles de vigilance



L'approche par cycle de vigilance repose sur les trois temps de l'exercice du devoir de vigilance : l'identification des risques, leur traitement et la reddition d'information sur les résultats des dispositifs mise en place. Elle permet, à chaque étape du cycle, de s'assurer que les choix appropriés sont opérés pour exercer une vigilance raisonnable et effective sur les enjeux prioritaires retenus. Cette méthode entend aussi faciliter la pédagogie des dispositifs de vigilance auprès des différents publics intéressés, permettre leur implication, identifier les points d'amélioration et les adapter le cas échéant.

Mise en œuvre d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements

En 2018, la Direction de la compliance et la Direction RSE ont travaillé de concert à la révision du système d'alerte existant, qui intègre désormais dans un ensemble les sujets concernant d'une part, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et d'autre part, les thématiques du devoir de vigilance, qui ont été définies et détaillées. En effet, la loi dite « Sapin II » requérant la

mise en place d'un système de recueil des signalements similaire à celui exigé par la loi sur le devoir de vigilance, les systèmes ont été développés sur une même plateforme dans un souci de mutualisation et dans le respect des exigences de l'AFA et de la CNIL.

Ce dispositif d'alerte avait fait l'objet de consultations des instances représentatives du personnel qui seront renouvelées en 2019 pour présenter les développements apportés dans cette nouvelle version.

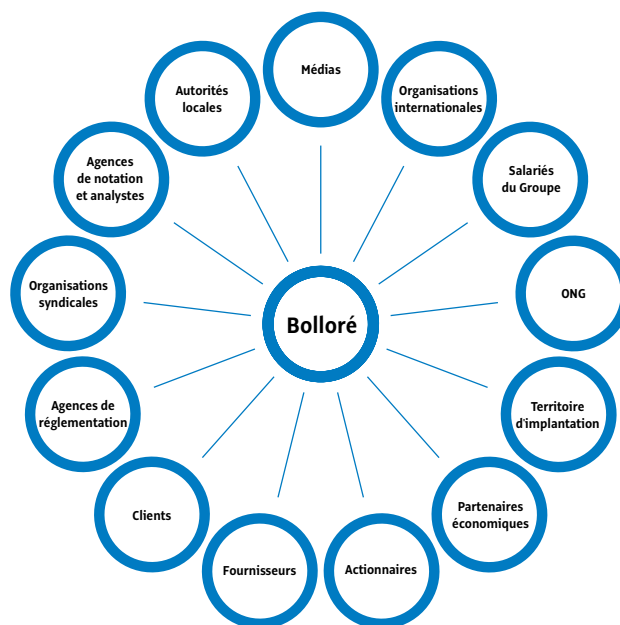
Piloté au niveau du siège, le traitement des alertes est encadré par le Comité éthique et RSE qui exerce sa mission en toute indépendance.

Les membres de ce Comité, ainsi que son Président, sont nommés par la Direction générale du Groupe.

Le dispositif permettra le traitement par des sujets, objets de signalement par des tiers, à la condition que le lanceur d'alerte y ait préalablement consenti dans le cas notamment où une enquête plus approfondie s'avérerait nécessaire.

En outre, si une enquête permet d'établir la matérialité d'un manquement signalé et la responsabilité de leurs auteurs présumés, des sanctions disciplinaires et/ou poursuites judiciaires seront prises à l'encontre de la ou les personnes mises en cause (voir 2.2.1 – Garantir l'éthique de nos affaires, page 72).

Définition des parties prenantes



Un travail se poursuit au sein du Groupe afin de définir une méthode commune aux différents métiers et à toutes les divisions pour cartographier les parties prenantes.

Un questionnaire spécifique destiné à identifier les différentes parties prenantes, les enjeux par lesquels elles sont concernées ainsi que leurs liens avec le Groupe et leur degré d'importance dans le cadre de nos activités, est en cours de révision.

Le Groupe poursuit ses efforts sur l'élaboration d'un outil de cartographie, l'objectif étant d'assurer à terme un processus de dialogue avec les parties prenantes pertinentes permettant ainsi de renforcer l'effectivité de ses dispositifs de vigilance.

COMPTE RENDU DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Au cours de l'année 2018, l'organisation de la démarche et du reporting RSE du Groupe Bolloré a considérablement évolué, avec l'intégration de 621 entités du périmètre Vivendi (incluant Havas), la montée de version du reporting de Havas et l'intégration des reporting RH au sein de l'outil RSE. Une partie de l'équipe RSE s'est ainsi concentrée sur ce travail d'harmonisation des processus de reporting, des indicateurs de suivis, et de paramétrage de l'outil qui compte à présent 873 entités, et mobilise plus de 780 contributeurs destinés à jouer un rôle important dans l'exercice du devoir de vigilance sous la coordination de la Direction RSE.

Par ailleurs, la poursuite du programme de vigilance est venue s'inscrire dans l'exercice d'identification des risques prioritaires de la déclaration de performance extra-financière et par extension dans la stratégie RSE (voir 1.1 – Stratégie RSE Groupe, page 58).

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

Dans ce contexte, l'équipe RSE, renforcée au cours de l'année 2018, a organisé différentes réunions de travail transverses, notamment :

La réalisation de l'état des lieux des processus achats

Le devoir de vigilance et la cartographie des risques RSE du Groupe mettent en exergue les risques d'atteinte grave envers les droits humains, la santé et la sécurité ou l'environnement au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Comme annoncé dans le plan de vigilance 2017, le Groupe a mené en 2018 avec l'aide d'un cabinet d'experts une mission conséquente d'analyse des pratiques et processus des services achats au sein du middle office. Cette mission a notamment permis de faire un état des lieux des outils et pratiques permettant l'application de mesures de vigilance.

1. Exemples d'outils utilisés lors de la phase de sélection des fournisseurs et sous-traitants

Le service des achats transverses (frais centraux) intègre dans ses appels d'offres des critères RSE, personnalisés en fonction de l'appel d'offres (famille de produit ou prestation). La pondération des critères RSE va de 5% à 7%. Plus spécifiquement, une charte du transporteur routier dédiée aux sous-traitants opérant en Afrique stipule l'interdiction d'employer ou d'impliquer des enfants ou mineurs dans les travaux à effectuer. Ce document, annexé aux contrats, doit obligatoirement être signé par les contractants. Par ailleurs, Bolloré Logistics a mis en place une Charte RSE, remise à jour en 2018, destinée aux fournisseurs, prenant en compte les enjeux relatifs aux droits humains ainsi qu'aux droits du travail.

2. Exemple d'outils utilisés lors de la phase de contractualisation

En plus de l'annexion des Codes de conduite et exigences QHSE classiques, la plupart des principaux contrats de construction à l'international ou en France intègrent des éléments relevant du devoir de vigilance. Ainsi, dans le cadre des contrats de sous-traitance, la partie contractuelle sur le traitement du personnel liste les exigences concernant : la prévention du sida, le respect des droits des travailleurs étrangers, les mesures contre les insectes et la peste, l'interdiction de l'alcool, de la drogue, des armes et munitions, le respect des coutumes religieuses locales, les modalités d'accès à une alimentation convenable et à de l'eau pour les travailleurs, les conditions de prise en charge des funérailles en cas d'accidents mortels, l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants, la non-discrimination et l'égalité des chances, la représentation des salariés et l'organisation syndicale, etc. Par exemple, les récents contrats de construction des ports du Timor, de Tuticorin (Inde) ou de Freetown (Sierra Leone) ont notamment intégré ces dispositions.

3. Principales actions mises en place en 2018

Cette mission a ainsi permis de sensibiliser la majorité des responsables du middle office, d'établir une cartographie des typologies d'achats à risque et donc de formuler des actions à mettre en œuvre à court, moyen et long terme. Par ailleurs, en étroite relation avec la Direction de la conformité, des critères relatifs à la prise en compte de la RSE ainsi que des droits humains ont été intégrés à la procédure de due diligence éthique des fournisseurs, sous-traitants et intermédiaires du Groupe, à travers une vingtaine de questions ouvertes et fermées (âge minimal contractuel appliqué, modalités de définition des salaires minimal et heures de travail hebdomadaires, existence d'un système de management de l'environnement, de la santé et de la sécurité, critères de sélection des fournisseurs, etc.). L'analyse des réponses prévoit également d'intégrer un screening identifiant les éventuelles controverses relevant de la RSE liées à chacune des sociétés. Le questionnaire va progressivement être envoyé à un périmètre de co-contractants de plus en plus large afin de couvrir tous les co-contractants identifiés comme étant à risque. Enfin, une référente « offre durable » a depuis été nommée pour l'activité de fret maritime de Bolloré Logistics.

Il est à noter toutefois que la mise en œuvre de mesures de vigilance raisonnable peut être mise à l'épreuve en fonction des contextes de certaines régions. En effet, il arrive fréquemment que certains fournisseurs ou prestataires n'aient pas de concurrents sur le marché local, régional ou même national (pour des prestations comme les travaux sur les voies ferrées ou l'approvisionnement en huile par exemple). Les entités du Groupe ont donc parfois une influence et une marge de manœuvre restreinte quant à la prise en compte de critères RSE dans le choix du fournisseur.

4. Objectifs

Formaliser une démarche d'achats vigilance Groupe :

- organiser une campagne de sensibilisation des équipes concernées aux enjeux droits humains dans les approvisionnements, notamment à travers une formation sur les achats responsables, avec possibilité d'extension auprès de notre force commerciale;

- plus spécifiquement, la Direction des achats de travaux s'est par ailleurs donnée pour objectif à la suite de cette mission de formaliser en un document unique toutes les exigences liées aux thématiques RSE/vigilance et de renforcer l'intégration des critères afférents au devoir de vigilance dans leurs analyses de risques.

Actions relatives aux thématiques sociales

Afin de répondre à la fois aux risques identifiés pour la déclaration de performance extra-financière et aux risques droits humains du devoir de vigilance, un état des lieux du dialogue social et plus particulièrement des accords collectifs de Bolloré Transport & Logistics a été mené dans tous ses pays d'implantation, en vue d'une mutualisation des bonnes pratiques et de la définition d'axe d'amélioration (voir 2.1.2. – Être un employeur attractif, paragraphe « Conditions de travail et dialogue social », page 71).

Des groupes de travail ont été organisés pour formaliser la prise en compte des enjeux relatifs à la non-discrimination et à la promotion de la diversité. Cette démarche a conduit à l'élaboration d'une Charte Diversité et Inclusion Groupe, adoptée en 2018. En 2019, son déploiement mobilisera des groupes de travail pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions.

Renforcement et promotion des dispositifs éthique et droits humains

Par ailleurs, des travaux ont été initiés avec les directions concernées en vue d'une harmonisation des dispositifs éthiques. Les principes, règles générales et engagements du Groupe liés au devoir de vigilance et plus particulièrement aux droits humains ont été définis. La manière la plus optimale de les inscrire est donc à l'étude et s'inscrit dans un projet plus vaste de révision, d'actualisation et d'alignement des dispositifs existants.

Afin de préparer l'ensemble des entités du Groupe à l'application des actions et procédures qui vont être mises en place dans le cadre du devoir de vigilance et de les familiariser avec les différents concepts de manière effective, une note pédagogique à l'intention des opérationnels a été élaborée en 2018 et sera communiquée en 2019 auprès d'une sélection de managers.

En 2018, différentes actions ont été menées localement en matière de respect et de promotion des droits humains, sur la base des grandes lignes directrices impulsées par le Groupe au travers de ses documents fondateurs, notamment au sein de la zone prioritaire. En voici quelques exemples :

- Bolloré Transport & Logistics Tanzanie et Nigeria sensibilisent et forment les salariés dans le cadre des programmes éthique et compliance;
- Bolloré Logistics Taïwan a par exemple organisé, lors de la Journée mondiale de la sécurité, un challenge sur l'abolition du travail des enfants, permettant aux salariés, au travers des questions, d'acquérir des connaissances de base sur le sujet;
- Bolloré Logistics Chili a organisé un chat sur le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, pendant cette journée;
- Bolloré Logistics en Chine et en Inde respectent un âge minimal des employés qualifiés de 18 ans. Au Timor, l'âge minimal appliqué est de 17 ans, et une clause sur la protection des enfants est inscrite dans le manuel de l'entreprise (handbook), ainsi que dans celui de Bolloré Logistics Indonesia et Bolloré Transport & Logistics Nigeria;
- Bolloré Logistics Singapour et Bangladesh intègrent le sujet du travail des enfants à leurs e-learning et formations en présentiel, ainsi qu'à leur package d'accueil des nouveaux arrivants;
- Bolloré Logistics Vietnam sensibilise tous ses salariés via des posters et des ateliers artistiques;
- Bolloré Logistics Thailand et Korea sont certifiés Sedex;
- Bolloré Logistics Netherlands a organisé une session de sensibilisation de ses managers en décembre 2018, et Bolloré Logistics UK a débuté un programme anti-esclavage;
- Bolloré Logistics Cameroun et Congo intègrent ces sujets dans son dispositif éthique et de conformité, en étroite relation avec la Direction des ressources humaines;
- Bolloré Logistics Tchad, Gabon, RDC et Kenya sensibilisent les salariés via différents canaux;
- Bolloré Logistics Katanga a organisé une session de sensibilisation animée par le DRH et le délégué éthique sur les lois en la matière et les textes auxquels Bolloré Transport & Logistics a adhéré;
- Kribi Terminal a sensibilisé le personnel aux engagements au Global Compact des Nations unies. Freetown Terminal a également organisé des sessions de sensibilisation;
- les ressources humaines et le service du personnel de Togo Terminal et de Lomé Multipurpose Terminal sont sensibilisés pour veiller à ce qu'il n'y ait ni travail forcé ni obligatoire sur ses sites. Les terminaux participent à des projets et actions de promotion du bien-être et d'épanouissement des enfants;

- Bolloré Transport & Logistics Bénin inscrit systématiquement dans les différents contrats de travail un article interdisant le travail des enfants au sein de la chaîne de sous-traitance (entretien des locaux, traitement des déchets, etc.).

Harmonisation des processus de santé et sécurité

Suite aux travaux qui ont été initiés avec les différentes Directions QHSE des divisions en 2017, ceux-ci se sont poursuivis en 2018 en vue d'harmoniser les processus QHSE (voir 2.1.1 – Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60).

Maîtrise des enjeux environnementaux

La maîtrise des risques environnementaux incombant à l'activité du Groupe Bolloré est explicitée au sein de la partie environnementale de la déclaration de performance extra-financière (voir 2.3 – Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux, page 83), notamment à travers le prisme risque, lié à la pollution locale et à la gestion des matières dangereuses (transport et stockage). Ces enjeux sont notamment pris en compte au sein des systèmes de management de l'environnement mis en œuvre sous l'égide des politiques QHSE des entités. Pour exemple, le cycle de vigilance des activités de la division Mining, explicité ci-après, vient d'ailleurs illustrer de manière concrète la maîtrise des risques environnementaux liés aux activités de transport au service des clients opérant dans l'industrie minière.

Cycle de vigilance au sein des activités Mining de Bolloré Logistics

• Identification du risque

Activité : les activités de transport au service des clients de Bolloré Logistics opérant dans l'industrie minière sont particulièrement illustratives de l'approche de cycle de vigilance déployée par le Groupe. En effet, ces activités s'opèrent dans la zone définie comme prioritaire au sens du plan de vigilance et sont, de par leur nature, à risques multiples. Cette activité est intégrée au secteur Oil & Gas Mining and Chemical, qui représente 18 % des activités de Bolloré Logistics.

Pays identifiés : zone géographique prioritaire vigilance (République démocratique du Congo, Zambie, Rwanda, Burundi, Tanzanie, Sénégal, Burkina Faso, Mali, Côte d'Ivoire, Mauritanie).

Enjeux : les problématiques reconnues dans ce secteur sont nombreuses : risques de contribution directe ou indirecte aux conflits, et graves violations des droits humains associés à l'extraction, au commerce, au traitement et à l'exportation des ressources ; tolérer, profiter, contribuer, ou assister au travail obligatoire ou travail des enfants ; exploitation illégale des terres, délocalisations, pollution des milieux et atteinte à la santé des populations locales...

• Traitement du risque

Gouvernance : les risques environnementaux, sociaux et sociétaux associés aux activités de transport et de logistique ont été identifiés depuis de nombreuses années et sont adressés principalement par les Directions QHSE.

Outils

- Les chartes et politiques générales de Bolloré Logistics encadrant les activités en Afrique, y compris les activités de transport de produits miniers, couvrent l'ensemble des enjeux identifiés (règles générales de conduite Afrique, politiques qualité, drogues et alcool, santé, HSE et sûreté, charte qualité route à signer par les transporteurs en même temps que le contrat).
- Le système de management intégré QHSE comprend plusieurs procédures, adaptées au territoire africain. Un état des certifications par pays est suivi. Un projet de certification globale Afrique est en cours et sera finalisé en 2019.

— Certifications et référentiels suivis par la division

ISO 9001	Management de la qualité
ICMC	Transport de cyanure
OHSAS 18001	Management de la santé et de la sécurité au travail
SQAS	Systèmes qualité, sécurité et environnement en lien avec le transport de marchandises dangereuses
ISO 22 000	Sécurité des denrées alimentaires
ISO 14 001	Management environnemental
TAPA FSR C	Sûreté des entrepôts

Cadre général de maîtrise des risques : les divisions mettent en place des procédures d'atténuation prenant en compte toutes les parties prenantes : salariés, sous-traitants et prestataires réalisant des missions sur les installations du Groupe, ainsi que les communautés avoisinantes. Des formations obligatoires afférentes à chacune des dimensions ci-dessous sont détaillées dans un standard Bolloré Logistics. La maîtrise des risques associés aux activités de transport et logistique du secteur industriel minier repose sur un encadrement strict de la sous-traitance, et la gestion des produits dangereux.

Encadrement de la sous-traitance

La gestion des sous-traitants et des tiers fait l'objet d'un encadrement spécifique comprenant :

- une procédure de sélection et évaluation annuelle ;
- une annexe à tous les contrats de sous-traitance hors transport listant les engagements minimaux attendus de la part des sous-traitants (QHSE minimum requirements) ;
- une annexe à tous les contrats de sous-traitance de transport listant les engagements minimaux attendus de la part des sous-traitants (Subcontracted road transport requirements) ;
- une procédure de management des sous-traitants, définissant les contrôles réalisés par Bolloré Logistics (*HSE management of subcontractors*) ;
- dans le cadre de la certification ISO 9001, pour chaque entité certifiée, une fiche d'identité pour chaque processus a été mise en place. L'un des éléments de cette fiche est l'identification des parties intéressées et de leurs attentes. Cette fiche a été identifiée en 2018 comme un support possible pour le renforcement des process relevant du devoir de vigilance/RSE.

Gestion des produits dangereux

Concernant la gestion des produits dangereux, une procédure spécifique détaille la façon dont les marchandises dangereuses sont gérées, stockées et transportées. Les rares cas de situations accidentelles ayant un impact sur l'environnement sont également couverts par des procédures formalisées : déversement accidentel, prévention/protection incendie. Le transport de cyanure fait l'objet de plans particuliers.

Une réponse de gestion de crise : Bolloré Logistics dispose d'une procédure *Crisis Management Process*, explicitant l'organisation à mettre en place face à une situation de crise et décrivant les procédures et outils pour coordonner la communication aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec les parties prenantes externes (médias, autorités locales et autre tierces parties). Ce document identifie plusieurs catégories de risques selon différents événements (catastrophes naturelles, violations des droits humains, défaut des installations, accidents industriels, crises politiques ou sanitaires etc.) et propose une méthodologie de réponse.

Cette procédure est complétée par un plan de continuité des activités, par pays, pour permettre un retour à la normale au plus vite en cas de situation d'urgence.

• Une vigilance spécifique selon les étapes

Une vigilance spécifique est assurée à chaque étape de l'activité, compte tenu des enjeux associés aux phases d'import et d'export des activités minières, respectivement :

- les phases de construction (import) ;
- les phases de transport des matières premières (export) telles que le cuivre, le matériel de supply aux mines et agents chimiques d'extraction comme le cyanure.

• Phase d'import

Organisation de l'export des minerais

Conformément à ses engagements, le Groupe considère que sa responsabilité démarre dès lors qu'un projet est aspecté. Le processus de mise en place des procédures de l'export d'un minerai s'organise plusieurs années en amont de la phase d'exploitation, encadré par un suivi réalisé dans une approche qualitative stricte, autour de critères précis et d'une méthodologie de screening et de profilage des sociétés concernées.

Lorsqu'un projet ne remplit pas les critères de Bolloré Logistics, il est décidé de décliner la participation de Bolloré Logistics à la phase d'import et à la phase d'export.

• Phase d'export

Identification des risques

Trois types de minerais font l'objet d'une vigilance accrue : le tantale, l'étain et le tungstène, regroupés sous l'appellation des minerais 3Ts. Essentiels dans la manufacture de nombreux produits électroniques, ces minerais sont susceptibles de passer entre les mains de nombreux intermédiaires, y compris via des méthodes frauduleuses. Le Groupe, en tant que commissionnaire, peut faire partie de la chaîne d'approvisionnement de tels minerais.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

- Des road surveys sont réalisés systématiquement en amont d'un projet pour identifier les routes à utiliser, les zones à risques, les zones de stationnement, ponts et villages existants à traverser. Cela permet de repérer les potentielles difficultés propres à chaque trajet. Un rapport est ensuite réalisé pour répertorier tous les points identifiés dans le cadre de cette analyse et y adjoindre les actions de maîtrise des risques dans le but d'optimiser la sécurité. Il identifie notamment, avec photos, les établissements scolaires sur l'itinéraire, les nids-de-poule et dos d'âne, les marchés, les lignes électriques, ou tout autre élément significatif, et précise le comportement à adopter face à ceux-ci. Des projets ont déjà été refusés car ils impliquaient trop de risques (nombreux villages, routes non praticables).

Organisation de l'export des minerais

Pour garantir et mettre en œuvre les meilleurs standards en matière de santé, sécurité et droits humains attendus au sein de son activité Logistique, le Groupe ne traite qu'avec des partenaires membres de l'ITSCI, un programme de traçabilité conforme aux recommandations de l'OCDE sur les chaînes d'approvisionnement en minéraux responsables, qui s'efforce d'éviter le financement des conflits, les violations des droits humains ou d'autres risques tels que la corruption dans les chaînes d'approvisionnement en minéraux, en vue de répondre au problème des minerais de sang, notamment dans la région des Grands Lacs.

Déploiement d'une diligence raisonnable

Le programme ITSCI aide également les entreprises à établir la diligence raisonnable par le biais d'évaluations des risques et d'audits indépendants, et établit et communique mensuellement une liste d'organismes (mines, exportateurs) présentant des informations incohérentes. Par principe de précaution, le Groupe exclut toute collaboration avec ces organismes. Les transporteurs font quant à eux l'objet d'une gestion interne et de procédures Groupe spécifiques. Cette diligence raisonnable est systématiquement réalisée pour les nouveaux entrants, couplée à un audit de terrain.

Mesure de réduction des risques santé, sécurité et environnement

Dans le cadre de ses activités logistiques, le transport d'intrants chimiques implique la gestion et le stockage de matières et produits dangereux. Le système de management QHSE intégré de Bolloré Logistics permet de réduire l'impact environnemental de ses activités, et de garantir les meilleurs standards en matière de santé et sécurité. Dans ce cadre, le cyanure fait l'objet de mesures spécifiques et d'un encadrement strict, notamment à travers la certification ICMC (International cyanide management code) qui impose de nombreuses exigences afin de mettre les procédés sous contrôles et complétant les réglementations nationales et internationales.

En 2018, les cinq entités BTL Burkina, Côte d'Ivoire, Ghana, Sénégal et Sogeco (Mauritanie) ont la certification ICMC – protocole de transport. Des audits de renouvellement auront lieu en 2019.

Des formations spécifiques sont dispensées aux chauffeurs. Chaque départ de convoi fait l'objet d'une inspection de l'ensemble des camions. Les véhicules suivent une maintenance préventive au moins une fois par an, et un plan de maintenance est exigé des sous-traitants de Bolloré Logistics. Toutes les parties impliquées dans le transport du cyanure sont tenues d'assister aux formations.

Consultation et dialogue avec les parties prenantes

Des sessions de concertation avec les populations des communes traversées par les convois transportant les produits les plus sensibles sont organisées au travers de ces road surveys. Les échanges sont formalisés par la signature d'une fiche de présence et des référents sont nommés dans chaque pays afin de maintenir un dialogue.

Dans une logique d'amélioration continue, les membres de l'ITSCI, dont le Groupe Bolloré est lui-même adhérent, se réunissent annuellement dans les locaux de l'OCDE, dans le cadre de conférences et d'échanges de bonnes pratiques de maîtrise des risques associés aux minerais 3Ts.

— Indicateurs 2018

Nombre d'accidents liés au transport de cyanure d'hydrogène (matières dangereuses)	1
Nombre de déversements accidentels	0
Nombre de non-conformités lors des audits tierce partie sur le code ICMC	0

Périmètre Bolloré Logistics (activité spécifique Afrique).

Cycle de vigilance dans le cadre d'accident grave

• Suivi de l'accident de Camrail

Le 21 octobre 2016 au Cameroun, une catastrophe ferroviaire a causé la mort de 80 personnes et plus de 700 blessés. Le déraillement est survenu près de la gare d'Éséka sur la ligne de Douala à Yaoundé.

Après avoir mobilisé tous ses moyens humains et matériels aux côtés des autorités, le processus d'indemnisation des victimes de l'accident a été l'objectif prioritaire immédiatement assigné à Camrail. Il a été conduit comme l'exige la règle par les compagnies d'assurance. Afin d'aider les victimes et leurs familles dans le processus d'indemnisation, Camrail a mis en place une assistance spécifique pour constituer les dossiers conformes.

Ce processus a pu être mis en place efficacement grâce à une équipe de 20 personnes mobilisées à plein temps (médecins, assureurs et experts), fournissant, sur demande, jusqu'à l'assistance administrative aux familles de victimes afin que celles-ci puissent constituer leurs dossiers de réclamation et leurs dossiers médicaux et effectuer leurs réclamations auprès de Camrail en bonne et due forme.

Consciente que ce processus peut prendre du temps, Camrail a mis en place des avances de fonds pour les préjudices corporels et matériels des victimes blessées et pour les familles des personnes décédées. Camrail a en effet organisé la prise en charge immédiate des frais funéraires à hauteur de 1,5 million de francs CFA pour toutes les familles des personnes décédées. Camrail, grâce à l'aide de médecins, a en outre fourni une assistance psychologique aux familles de victimes et a effectué des visites systématiques dans les hôpitaux afin de suivre l'état de santé des victimes et d'aider, le cas échéant, à subvenir aux besoins complémentaires de soins des blessés. Les montants d'indemnisations accordés avec les ayants droit sont très largement supérieurs au référentiel institué par la Conférence interafricaine des marchés d'assurances (CIMA). Les indemnisations allouées par Camrail pour préjudices sociaux à près de 580 personnes incluent par exemple des frais de prise en charge d'assistance à domicile, de garde d'enfants, de frais de transport et de frais médicaux. L'indemnisation du préjudice physique a été établie sur la base d'un diagnostic du médecin de la victime, avec l'assistance du médecin de l'assureur de Camrail.

Camrail a par ailleurs poursuivi sa politique de renforcement de la sécurité opérationnelle par la mise en œuvre des actions issues de l'audit d'amélioration de la sécurité, effectué dès la survenance de l'accident par un groupe de consultants experts internationaux. Le plan d'amélioration continue est suivi étroitement par la Direction générale et vient compléter les mesures déjà prises, s'agissant notamment de la création du Comité de suivi des grands risques opérationnels (GRO), de la réduction des vitesses de circulation des rames de voyageurs sur certaines portions du réseau et de l'interruption des trains voyageurs sur la ligne Ouest. Camrail a poursuivi par ailleurs ses efforts de renouvellement de sécurisation du parc de matériel roulant par l'acquisition de cinq locomotives General Electric, ainsi que par le renforcement de la politique de vigilance et de maintenance des matériels remorques. Enfin, un mécanisme d'audit d'amélioration de la sécurité pratique analyse plusieurs fois par an ces améliorations et difficultés rencontrées.

En décembre 2018, 92 % des dossiers d'indemnisation concernant les personnes décédées sont homologués et soldés. Les processus d'homologation, de règlement et de finalisation se poursuivent pour les dossiers restants. Concernant les 745 blessés, 98 % des indemnisations pour préjudice corporel sont définitivement réglées, tandis que 100 % des dépenses médicales et pharmaceutiques engagées par les victimes ont été remboursées. Camrail et ses assureurs ont par ailleurs accédé à 98 % des demandes de soutien formulées par les victimes et leurs familles pour régler divers problèmes sociaux engendrés par le sinistre. Cette mesure a été étendue également à plusieurs ayants droit des victimes décédées. Il est à souligner que 100 % des préjudices matériels présentés par les victimes ont été remboursés.

2.2.3. ÉVASION FISCALE

Les risques fiscaux sont décrits dans la partie 4.3 Risques juridiques du chapitre 4. Facteurs de risques du document de référence. Ces thèmes, s'ils constituent des risques principaux, seront traités de manière plus approfondie lors du prochain exercice.

2.2.4. PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

DESCRIPTION DU RISQUE

Protection des données personnelles R ⁽¹⁾

De nombreuses cyberattaques ciblent les entreprises. Elles visent à obtenir des informations personnelles afin de les exploiter ou de les revendre (données bancaires, logs de connexion). Hameçonnage (*phishing*) et « rançongiciel » (*ransomware*) sont des exemples connus d'actes malveillants portant préjudices aux particuliers et aux sociétés. À titre d'illustration, selon une étude réalisée en 2018 par le Cesin (Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique), 80% des entreprises (ayant répondu à l'étude) ont au moins fait l'objet d'une cyberattaque. Ce risque, bien qu'impactant l'ensemble des sociétés du Groupe, reste particulièrement matériel pour la division Stockage d'électricité et solutions notamment au regard de ses activités d'autopartage. Des mesures spécifiques sont déployées par le Groupe afin de maîtriser au mieux ce risque.

POLITIQUE DU GROUPE

Le renforcement des dispositions légales (règlement européen du 27 avril 2016 sur la protection des données personnelles, « RGPD », entré en vigueur le 25 mai 2018), la digitalisation croissante des activités, les services de mobilité partagée offerts par le Groupe nécessitent des dispositifs permettant d'assurer aux consommateurs un traitement sécurisé et efficace de leurs données personnelles, afin de leur offrir les meilleures garanties de confidentialité.

Pour ce faire, le Groupe Bolloré a mis en place un Comité de pilotage dédié au RGPD qui se concentre sur :

- le renforcement des droits des personnes sur leurs données personnelles;
- les mesures de sécurité encadrant le traitement des données;
- la répartition des rôles et responsabilités entre les différentes sociétés qui les traitent;

Ce Comité de pilotage est composé de data protection officers (DPO) désignés au sein du Groupe ainsi que des référents RGPD (juristes, représentants des systèmes d'informations, ressources humaines, achats, etc.) et se réunit régulièrement afin de faire un état des lieux des actions en cours.

Il a notamment pour missions :

- de mettre en place des procédures internes et des outils garantissant la prise en compte de la protection des données;
- de poursuivre la cartographie des traitements de données personnelles;
- de former les collaborateurs à ces nouvelles obligations.

Fin 2018, les salariés du Groupe ont ainsi, par exemple, été informés des conditions de traitement de leurs données personnelles par les Directions des ressources humaines. Un réseau de correspondants RGPD-RH a également été constitué. Enfin, le système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS) mis en place au sein du Groupe s'appuie sur la norme ISO 27001:2013, qui prévoit la réalisation d'audits internes annuels destinés à renforcer les mesures de sécurité relatives aux données.

2.2.5. PROMOUVOIR LES DROITS HUMAINS DANS NOS ACTIVITÉS

DESCRIPTION DU RISQUE

Risques liés aux droits humains R ⁽¹⁾

Le Groupe Bolloré est implanté dans plus de 127 pays dont 46 pays en Afrique. Sa présence forte à l'international amène le Groupe à faire travailler de nombreuses personnes, directement ou indirectement, dans un contexte institutionnel variant d'un pays à l'autre, où les droits humains sont parfois réputés menacés. C'est pourquoi la problématique liée au respect et la promotion des droits humains a été définie comme un enjeu prioritaire pour le Groupe recouvrant des enjeux tels que le principe de non-discrimination, la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, ou encore les situations de travail forcé ou de travail des enfants.

À noter que le travail forcé et le travail des enfants représentent des risques majeurs en ce qu'ils doivent constituer une priorité absolue en matière de prévention et d'actions. Néanmoins, les mesures et contrôles internes mis en place pour le recrutement des collaborateurs en permettent une bonne maîtrise.

En outre, une attention spécifique est portée par le Groupe sur sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Le devoir de vigilance raisonnable

du Groupe peut être notamment mis à l'épreuve en fonction du contexte local de certaines régions. Par exemple, sur le continent africain où les offres et prestations sont parfois limitées par un tissu concurrentiel restreint au niveau local, régional ou même national (ex. : des prestations de travaux sur les voies ferrées, approvisionnement en huile, etc.).

POLITIQUE GROUPE

Le Groupe s'efforce de mettre en place une gouvernance qui témoigne de ses valeurs dans les pays au sein desquels il opère, et s'engage à respecter les principes de respect des droits de l'homme à travers son adhésion au Pacte mondial depuis plus de dix ans. Cet engagement se traduit notamment par des dispositions éthiques et responsables, reposant sur des engagements forts présentés dans sa Charte « Éthique et Valeurs ». Ces engagements s'inscrivent dans les objectifs de développement durable de l'ONU (ODD) et sont articulés autour de trois axes :

- le respect des droits des travailleurs dans toute notre chaîne de valeur;
- le respect des droits fondamentaux des communautés riveraines de nos activités;
- la recherche constante d'une contribution sociétale positive.

La Charte se réfère également aux dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT) au sein de son point II « Assurer une relation de confiance avec les collaborateurs », où le Groupe s'interdit notamment de recourir directement ou indirectement au travail des enfants et au travail forcé.

Conformément à sa démarche éthique, le Groupe Bolloré privilégie les partenaires extérieurs respectueux de ces principes. La Charte et d'autres documents éthiques internes complémentaires leur sont remis afin qu'ils puissent se conformer à ces dispositions. Bien que le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs ne soit pas organisé de manière homogène au niveau du Groupe, les divisions et les filiales de Bolloré prennent en compte des critères éthiques et compliance dans leurs processus d'achat au-delà de critères standards financiers, administratifs et techniques. Des exigences éthiques et de compliance peuvent également faire l'objet de clauses dédiées dans les contrats.

La gouvernance de ces sujets est assurée par le Comité éthique et RSE, qui se réunit périodiquement afin d'établir les lignes directrices, (voir 3 – Gouvernance de la RSE). Les Directions RSE, RH et compliance appliquent et déploient les grandes orientations définies en comité auprès des services opérationnels. Par ailleurs, le Groupe dispose d'un dispositif d'alerte via une adresse mail, permettant de porter à son attention tout risque d'atteinte, ou atteinte avérée, relevant entre autres des droits humains (voir 2.2.2 – Devoir de vigilance, page 74).

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

Identifié comme un enjeu majeur du Groupe dans le cadre de sa cartographie des risques RSE, le respect des droits humains se situe également au cœur du plan de vigilance du Groupe conformément à la réglementation française portant sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres. Le plan de vigilance (voir 2.2.2 – Devoir de vigilance, page 74) et le compte rendu de sa mise en œuvre détaillent les procédures et actions menées pour garantir la maîtrise des risques droits humains, en mobilisant la démarche de « cycle de vigilance » déployée par le Groupe depuis 2017.

À la suite de ce travail approfondi d'identification des risques, des groupes de travail transverses ont été constitués pour formaliser ces enjeux. La première réalisation consistera dans un premier temps au déploiement d'une Charte droits humains Groupe, au premier semestre 2019, suivi d'un chantier consacré à l'inscription plus poussée des droits humains dans tout le dispositif éthique, comprenant les différentes directives, chartes, procédures et outils des entités, harmonisant l'existant au sein d'un cadre global.

Le respect des droits humains dans le cadre de nos activités

Conformément à sa démarche éthique, dont la Charte « Éthique et Valeurs » et le Code général de bonne conduite traduisent ses engagements, le Groupe et ses filiales déploient des dispositifs de diligence raisonnable adossés aux standards internationaux. Ces dispositifs doivent permettre d'identifier, de prévenir et d'atténuer les risques d'atteintes graves en matière de droits humains. Pour répondre à ces enjeux, la démarche du Groupe repose sur une répartition des rôles entre la maison mère et ses filiales et divisions, chargées de la mise en œuvre opérationnelles de ces principes, en y intégrant les spécificités propres à leurs métiers et à l'exigence d'adaptation aux territoires d'implantations.

(1) R : risque prioritaire.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

Les grands engagements définis au sein de la Charte Éthique et Valeurs du Groupe ont été déclinés en principes et recommandations internes au sein du Code général de bonne conduite. Mis à jour en 2017, ce Code a pour objet de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs des sociétés du Groupe aux principes qu'elles considèrent comme fondamentaux, en rappelant l'engagement du Groupe au Pacte mondial.

Au regard des nouvelles réglementations, le Groupe a décidé de revoir en 2019 sa Charte Éthique et Valeurs pour renforcer les notions relatives aux droits humains.

Ainsi, les entités de Bolloré Transport & Logistics et de Blue Solutions reprennent et appliquent les engagements du Groupe en matière de promotion et de défense des droits humains, en accordant une attention particulière en ce qui concerne le travail forcé et le travail des mineurs, aussi bien dans le cadre des activités directes qu'au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Bolloré Transport & Logistics

Les entités de Bolloré Transport & Logistics mettent en place différentes actions traduisant l'engagement du Groupe à agir avec responsabilité et promouvoir les droits humains dans ses activités :

- une protection sociale efficace, concrétisée par la mise en place de programmes d'accès aux soins et de prévention en fonction de l'implantation de ses activités. Dans certaines implantations, comme en Afrique, la couverture complémentaire de santé proposée aux collaborateurs dépasse largement les seuils d'obligations légales (voir 1.1 – Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60);
- le déploiement d'actions sociétales pour contribuer à l'amélioration des conditions de vies des communautés locales et au développement des territoires (voir 2.4.1 – Contribution au développement local, page 96);
- un engagement fort en matière de lutte contre les discriminations avec l'élaboration en 2018 d'une Charte Diversité et Inclusion;
- un dialogue social de qualité, garant du statut social, de la liberté d'association et de représentation et des bonnes conditions de travail des collaborateurs.

Compte tenu des différences de réglementation et de la spécificité des enjeux propres à chaque activité, des actions sont menées localement en matière de respect et promotion des droits humains, sur la base des grandes lignes directrices impulsées par le Groupe au travers de ses documents fondateurs.

À titre d'exemple, au Bénin, Bolloré Transport & Logistics procède à une sensibilisation droits humains, imagée avec des pictogrammes sur ses différents sites. Outre cette forme de sensibilisation, les agents de sécurité ainsi que les gardiens font l'objet d'une sensibilisation accrue et de suivis afin que la consigne sur l'interdiction formelle du travail des enfants sur leurs aires soit scrupuleusement respectée. Des toolbox meeting sont menés dans les entrepôts de coton et autres, afin de s'assurer que des mineurs ne soient pas embauchés comme personnel temporaire.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Bolloré Ports et Bolloré Railways suivent les lignes directrices établies par le Groupe. Dans le cadre de leurs activités, ces entités appliquent les processus éthique et compliance, prenant en compte les enjeux relatifs aux droits humains. Elles sont notamment attentives à la question du travail des mineurs. En effet, un Comité compliance composé des membres du Comité exécutif se réunit chaque semaine pour analyser les risques potentiels et majeurs cartographiés dont ceux relatifs aux droits humains (sous-traitance, travail des enfants).

Par ailleurs, en complément des sensibilisations assurées par le responsable QHSE, le Code général de bonne conduite et le guide de conformité du Groupe ont été distribués à chaque employé de Benirail à la remise des fiches de paie du mois de décembre 2018. De plus, à titre d'exemple, au cours de l'année, Kribi Terminal et Freetown Terminal ont organisé des actions de sensibilisation de leurs personnels sur ces sujets, et notamment aux engagements du Pacte mondial des Nations unies.

Les ressources humaines et le service du personnel de Togo Terminal et de Lomé Multipurpose Terminal ont également fait l'objet d'une sensibilisation pour veiller à ce qu'il n'y ait ni travail forcé ni travail obligatoire sur ses sites.

• Sitarail – Programme droits de l'Homme

Afin de progresser dans son engagement, de promouvoir et respecter la protection du droit international en la matière, les membres du Comité éthique – RSE et mécénat de Bolloré ont expérimenté en 2016 un programme « droits de l'Homme » sur un site pilote en Afrique. Le Groupe a sélectionné un site représentatif de ses activités et de son ancrage territorial, Sitarail en Côte d'Ivoire, ce qui s'inscrit parfaitement dans sa démarche de vigilance

lancée en 2018, identifiant l'Afrique subsaharienne comme zone prioritaire. La concession ferroviaire de Bolloré Railways gère 1 260 km de voies ferrées qui unissent la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. Elle emploie 1 514 salariés et assure chaque année le transport de 160 000 voyageurs et de 800 000 tonnes de fret.

Du fait de son métier de transporteur de biens, et surtout de personnes, et de sa concession de service public, Sitarail est particulièrement sensible aux questions de responsabilité sociale en général et aux droits humains en particulier, et considère que mener une démarche pro-active dans ce domaine constitue une opportunité pour l'entreprise. Le séminaire organisé a permis d'amorcer une réflexion plus spécifique sur les droits de l'Homme dans le cadre des activités de l'entreprise tant en ce qui concerne les droits des travailleurs que les droits des usagers de ses services et les populations riveraines. Suite à ce séminaire, Sitarail a établi une cartographie de ses parties prenantes.

Sitarail a depuis mis en place un groupe de travail pour déployer en actions la prise en compte des droits humains au sein de son chantier de réhabilitation de la voie aux alentours de Port-Bouët en Côte d'Ivoire. Ces actions prévoient :

- l'assainissement de la gare et de ses alentours (évacuation des déchets, traitement des inondations);
- la sécurisation des installations de la gare de Port-Bouët (installation d'une clôture) et construction d'une cafétéria à disposition des collaborateurs présents sur le site du dépôt.

Depuis, le dialogue avec les communautés impactées par les travaux d'assainissement et de réhabilitation de la gare, à savoir les vendeurs de bétail, amorcé en 2017 est constant.

Le respect des droits humains dans les approvisionnements

La mise en œuvre de mesures de vigilance raisonnable peut être mise à l'épreuve en fonction des contextes de certaines régions. En effet, concernant notamment les activités du Groupe sur les territoires africains, il arrive fréquemment que certains fournisseurs ou prestataires n'aient pas de concurrents sur le marché local, régional ou même national (pour des prestations comme les travaux sur les voies ferrées ou l'approvisionnement en huile par exemple). Si les entités du Groupe peuvent parfois avoir une influence et une marge de manœuvre restreinte quant à la prise en compte de critères RSE dans le choix du fournisseur, le Groupe privilégie néanmoins, conformément à sa démarche éthique, les partenaires extérieurs respectueux de ces principes. La Charte et tout autre document éthique interne leur sont remis afin qu'ils puissent se conformer à leurs dispositions.

En 2018, la Direction RSE du Groupe Bolloré a réalisé une évaluation interne des achats du Groupe dans le cadre d'un travail de cartographie des risques RSE au regard des enjeux du devoir de vigilance. Cette démarche a conduit à l'intégration de critères RSE et droits humains spécifiques au sein de la procédure de diligence raisonnable dans la sélection des partenaires du Groupe (voir le compte rendu vigilance au sein de la partie 2.2).

Bolloré Transport & Logistics

Les entités de Bolloré Transport & Logistics disposent d'un processus d'évaluation et de sélection des sous-traitants et fournisseurs prenant en compte différents critères administratifs, financiers et techniques ainsi que les critères éthiques et compliance.

En outre, des clauses spécifiques prenant en compte les enjeux relatifs au respect des droits humains peuvent être insérées dans certains contrats conformément au processus de compliance déployé par le Groupe (ex. : travail des enfants, travail forcé, hébergement des travailleurs, etc.). En effet, le processus qualité implique l'évaluation de tout nouveau sous-traitant ou prestataire ainsi que l'évaluation de certains sous-traitants critiques.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Un processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs, intégré au système de management QHSE, est mis en œuvre à l'établissement du contrat puis à périodicité annuelle pour les principaux prestataires et fournisseurs via la Direction des approvisionnements et marchés. Les entités de Bolloré Ports et Bolloré Railways intègrent des dispositions spécifiques concernant les droits humains (travail des enfants, etc.). Par exemple :

- Sitarail déploie un processus rigoureux de sélection des fournisseurs et procède à leurs évaluations périodiques via la Direction des approvisionnements et marchés. Pour être retenus, les fournisseurs doivent fournir plusieurs documents justificatifs. Les fournisseurs et prestataires de Sitarail font l'objet d'évaluations chaque année, en fonction de leurs différents domaines d'activité et en tenant compte de différents critères (administra-

tifs, techniques, HSE, qualité et éthique). Des visites des installations et des locaux des fournisseurs sont également réalisées;

Dans le but d'affiner l'évaluation de ses fournisseurs et d'y intégrer de nouvelles exigences, Sitarail a entrepris en 2018 de définir de nouveaux critères d'évaluation de ses fournisseurs et sous-traitants;

- Camrail procède à des échanges systématiques avec les fournisseurs et sous-traitants dans le cadre des briefings. Des clauses de respect de ces dispositions sont inscrites dans les contrats;
 - Dakar Terminal travaille avec des fournisseurs et prestataires de service respectant la législation sénégalaise, qui interdit le travail des enfants, le travail forcé et le travail obligatoire.
- Des exigences QHSE, développement durable et éthique sont attendues de ces fournisseurs et prestataires de services.

• Bolloré Logistics

Dans la continuité de la politique éthique et conformité mise en place dès 2000, Bolloré Logistics poursuit ses actions pour garantir l'intégrité de la supply chain. La priorité demeure la sensibilisation et la formation de tous les collaborateurs. Le réseau des délégués à la conformité participe au système actuel de conformité éthique (incluant notamment la cartographie des risques, la sélection des sous-traitants, la due diligence et le système d'alerte). Bolloré Logistics se donne pour objectif de déployer une due diligence droits humains pour 100% de ses fournisseurs majeurs en 2019.

Par ailleurs, Bolloré Logistics a mis en place une Charte RSE, remise à jour en 2018, destinée aux fournisseurs, prenant en compte les enjeux relatifs aux droits humains ainsi qu'aux droits du travail. Le déploiement d'une formation sur les achats responsables est prévu en 2019 tant auprès de la cible des acheteurs en interne que de notre force commerciale.

• Bolloré Energy

Le service approvisionnement de Bolloré Energy achète trois grands types de produits :

- les produits pétroliers, réalisés auprès des acteurs de rangs mondiaux et prévoyant des clauses fournisseurs intégrant des critères de droits humains;
- les biocarburants « durables », conformément à la classification européenne, devant respecter des normes sociales et environnementales précises (absence de travail des enfants, interdiction de déboisement et d'utilisation de sols utilisés pour une culture vivrière, etc.). Chaque année, un organisme indépendant réalise un audit de tous les achats de biocarburants pour s'assurer de leur conformité;
- les certificats d'économie d'énergie, dont l'obtention est conditionnée au strict respect de la réglementation française. Tous les contrats de Bolloré Energy prévoient des clauses RSE, et tous les partenaires sont labellisés RGE (« reconnu garant de l'environnement »).

Bolloré Energy a mis en place au cours de l'année 2018 une procédure stricte de contrôle de la conformité de ses achats :

- équipe interne dédiée aux contrôles systématiques de tous les dossiers;
- prestation confiée à un cabinet spécialisé pour valider la conformité administrative des dossiers;
- contrat avec une société d'inspection de premier rang pour vérifier sur site la qualité des travaux/opérations réalisés selon une méthode d'échantillonnage.

Blue Solutions

Concernant les sites de Bretagne, les prérequis en termes de critères RSE à destination des fournisseurs sont précisés et formalisés au sein d'un document « Exigences développement durable – Fournisseurs », élaboré en 2017. Les droits humains, dont le travail forcé et le travail des enfants, sont, entre autres, explicitement mentionnés. De plus, depuis janvier 2018, des critères RSE sont intégrés en amont de la sélection des nouveaux matériaux et fournisseurs.

La filiale IER vérifie spécifiquement la prise en compte des enjeux RSE par ses fournisseurs lors des audits réalisés par le service achat ou qualité (pour la sélection d'un nouveau fournisseur ou le suivi). En effet, IER se base sur un questionnaire intégrant plusieurs thématiques RSE telles que : la charte d'éthique dans les rapports commerciaux, la prévention des pollutions ou encore les mesures de recyclage des déchets. Enfin, la sous-traitance de production est négligeable pour IER, qui procède à l'assemblage de ses produits (imprimantes, bornes, etc.), tout comme sa filiale Automatic Systems (barrières, passages, portiques, etc.).

2.3. Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux

2.3.1. MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX LIÉS À NOS ACTIVITÉS

DESCRIPTION DU RISQUE

Prévention des risques de pollution locale et gestion des matières dangereuses R ⁽¹⁾

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale. Si le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents industriels représentent un risque environnemental majeur et constituent une priorité absolue en matière de prévention, les mesures et contrôles déployés en interne assurent une bonne maîtrise de ces risques.

POLITIQUE GROUPE

La maîtrise de l'empreinte environnementale des sites du Groupe passe par le déploiement de systèmes de management environnemental (SME) ou de mesures et contrôles spécifiques suivant des référentiels reconnus tels que la norme ISO 14001 sur le management de l'environnement ou répondant aux réglementations strictes telles que Seveso ou ICPE pour les sites industriels. Les sites font l'objet d'analyses de risques industriels et environnementaux qui permettent de répertorier les actions préventives ou correctives à mettre en place et constituent de fait un outil d'aide à la décision pour les actions à mettre en place. Cette démarche d'amélioration continue s'inscrit au cœur du cycle de vigilance environnementale mis en œuvre au sein des entités du Groupe.

Ainsi, les politiques menées en termes de prévention des situations des pollutions locales et accidents industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau, protection de la biodiversité, gestion de parc immobilier, ou encore la mesure et maîtrise de nos émissions de gaz à effet de serre (voir le paragraphe « Maîtrise de l'empreinte GES et performance énergétique », page 93), sont autant d'actions déployées par le Groupe et ses divisions au quotidien pour assurer la maîtrise de ces risques prioritaires.

Si les politiques mises en œuvre et indicateurs de performance tendent vers une homogénéisation au niveau du Groupe, ces derniers conservent inévitablement les spécificités propres aux enjeux de chaque métier et activité.

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :

- renforcer de manière continue l'exercice de reporting environnemental au sein de l'ensemble de ses divisions pour améliorer la fiabilité des données, la vision consolidée des politiques et actions déployées, tendre vers une centralisation des politiques ou a minima vers une meilleure homogénéisation des indicateurs de suivis de la performance, et enfin permettre de partager et mutualiser au mieux les bonnes pratiques;
- poursuivre le travail de sensibilisation des divisions initiées via les ateliers de maîtrise des risques en 2018 pour objectiver les politiques et plans d'action menés de manière concrète et mesurable à un niveau Groupe ou déclinés par division lorsque la spécificité des activités l'impose.

Ci-dessous, par division et par thématiques, les politiques, plans d'action et indicateurs ont été identifiés pour mesurer la maîtrise du risque de pollution locale lié au transport ou au stockage de produits dangereux au sein des activités du Groupe Bolloré.

SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Le Groupe Bolloré s'engage à :

- renforcer le déploiement des systèmes de management de l'environnement afin de s'assurer de l'existence des cycles de vigilance nécessaires pour prévenir les situations de pollution, minimiser l'occurrence des incidents environnementaux et assurer leur prise en charge systématique et immédiate sur les sites sensibles;
- approfondir le travail de diagnostic de l'existant initié en 2017 avec les Directions QHSE et renforcer les indicateurs de suivi et de performance du Groupe correspondants.

(1) R : risque prioritaire.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

— Système de management environnemental (SME) du Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en pourcentage)	2018	2017	2016	2015	Variation 2017/2018
Part d'entités ayant mis en place un SME	54	46	44	40	35 %
Part d'entités certifiées ISO 14001	28	19	18	18	56 %
Part de sites industriels certifiés ISO 14001	21	11	11	10	110 %

BOLLORÉ TRANSPORT & LOGISTICS

Les enjeux environnementaux sont devenus cruciaux pour les acteurs du transport et de la logistique, exigeant toujours plus d'efforts pour réduire leur empreinte environnementale. Les activités de la division Bolloré Transport & Logistics sont particulièrement exposées aux risques de pollution locale et de transport et stockage des matières dangereuses. Ces risques sont néanmoins bien maîtrisés, notamment grâce au déploiement de systèmes de management environnemental (SME), partie intégrante du système de management intégré QHSE. Les différentes entités de Bolloré Transport & Logistics sont tenues de mener une analyse des risques conformément à ces systèmes. Ainsi, des processus définis permettent d'assurer le reporting, l'analyse, l'enregistrement et la correction des incidents, accidents et non-conformités pouvant entraîner des pollutions. Chaque entité doit évaluer l'impact de ses activités sur l'environnement, et développer un plan incluant notamment un inventaire des sources de déchets et d'émissions dans l'air, l'eau et les sols, les actions en place pour réduire les impacts et pour contrôler la pollution.

De plus, les entités font l'objet d'audits internes et externes réguliers réalisés dans le cadre des réglementations et certifications. Ces process, reposant sur une démarche d'amélioration continue, constituent un cycle de vigilance vertueux.

La performance environnementale se mesure annuellement à travers le reporting d'informations quantitatives extra-financières.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Les sites des entités portuaires et ferroviaires sont gérés dans le respect des grands critères de management environnemental propres à la norme ISO 14001.

Par ailleurs, les systèmes de management environnementaux déployés sur les sites listent les exigences environnementales associées aux différentes concessions portuaires (réglementations locales et contractuelles, recommandations des études d'impact) ainsi que le cadre des plans de management environnementaux (inventaire des sources de pollutions, actions d'atténuation, réduction, compensations mises en place, etc.). Enfin, depuis 2018, Bolloré Ports a lancé son label interne Green Terminal. Ce label, basé sur la norme ISO 14001, atteste du dépassement volontaire par le Groupe de cette norme internationale, en vue d'améliorer sa performance environnementale et de mettre en valeur toutes les bonnes pratiques. En moyenne, 5% d'un investissement global lors d'une construction ou réhabilitation de site est consacré à l'environnement, hors équipement de manutention portuaire.

	2018	2017
Nombre de sites labellisés Green Terminal	1	0

Des audits de surveillance sont menés régulièrement depuis 2005 par des organismes indépendants reconnus, tels que le Bureau Veritas ou encore SGS sur les terminaux portuaires, dont certains sont certifiés ISO 14001. En 2018, cinq sites ont été audités ISO 14001. En France, les ports historiques sont également soumis trimestriellement à des contrôles réglementaires par les autorités françaises de tutelle (comme la Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement).

Les activités ferroviaires ont également un impact sur l'environnement, lié, d'une part, au type de déchets générés (huiles usagées, chiffons souillés, déchets plastiques, filtres à huiles et à essence, émissions de fumées...) et, d'autre part, à la nature même de l'activité ferroviaire. Afin de répondre à ces enjeux, Sitarail a, par exemple, structuré sa politique environnementale autour des axes suivants :

- la gestion responsable des déchets issus des opérations de l'entité (huiles usées, métaux...);

- la maintenance préventive et curative des matériels roulants (vidange, entretiens périodiques...);
- la gestion des ressources naturelles (économie d'hydrocarbures, d'eau, d'électricité...).

• Bolloré Logistics

La politique QHSE de Bolloré Logistics, signée par son Directeur général, encadre le management de l'environnement. Elle stipule notamment la nécessité de « planifier, mettre en œuvre, revoir et améliorer de manière continue » le système de management de la santé, sécurité et environnement, en conformité avec les normes ISO 14001, les règles de l'art, les législations et réglementations en vigueur dans les pays où opère la business unit. L'entreprise déploie un système de management environnemental dans les pays qui ne sont pas encore certifiés.

80% des régions sont certifiées ISO 14001.

Par ailleurs, la politique QHSE de Bolloré Logistics identifie les axes d'amélioration de la santé, de la sécurité et de l'environnement, complétant ainsi le management usuel et continu de la santé et de la sécurité de l'entreprise. Tous les salariés et les parties prenantes intervenant sur les sites se soumettent aux bonnes pratiques et procédures fiables. La Direction de Bolloré Logistics établit des objectifs et des cibles QHSE, mesurables et cohérents avec la politique QHSE pour les fonctions et niveaux pertinents au sein de l'organisation. L'atteinte des cibles est surveillée lors des réunions du Comité exécutif et de la revue de Direction QHSE annuelle. Des objectifs et cibles QHSE spécifiques peuvent être définis pour une région géographique, un pays, ou un établissement donné, annuellement, lors de la revue de Direction.

• Bolloré Energy

Soumis à des réglementations obligatoires très strictes relatives à son activité (sites Seveso, ICPE, etc.), Bolloré Energy déploie au quotidien un système de management de l'environnement permettant la maîtrise des risques environnementaux.

— Suivi des sites ICPE

	2018	2017
Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	96	106
Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	19	19
Nombre de contrôles ICPE réalisés	37	38
Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles - ICPE ou d'autorités locales	3	0

Concernant les risques associés à la gestion des matières dangereuses et aux enjeux de pollution locale, Bolloré Energy s'appuie notamment sur la certification ISO 14001, dont le périmètre a été étendu à l'ensemble des dépôts pétroliers Seveso depuis 2017, et a déployé des mesures au-delà du niveau d'exigence réglementaire minimal. Une politique générale environnement, santé, sécurité a été élaborée et sera mise en application en 2019.

(en pourcentage)	2018	2017
Dépôts pétroliers Seveso certifiés ISO 14001 ⁽¹⁾	100	-

(1) Hors nouveau dépôt du Chasseneuil-du-Poitou intégré en septembre 2018 dont la certification ISO 14001 est prévue courant 2019.

Blue Solutions

L'ensemble des sites de la Bretagne est couvert par un système de management environnemental commun, basé sur le référentiel ISO 14001:2015. Les activités Films diélectriques et celles de Blue Solutions (Supercapacités) sont certifiées ISO 14001 depuis 2011. Par ailleurs dans le cadre du projet de certification ISO 14001 du site Batteries prévue en 2019, des analyses de risques ont été réalisées avec les responsables de services afin de dégager des plans d'actions et par la même occasion, de sensibiliser aux principaux enjeux environnementaux du site.

Concernant les applications mobiles de Blue Solutions, le document « Exigences développement durable – Fournisseurs » qui précise les prérequis en termes de critères RSE à destination des fournisseurs comprend un volet environnemental détaillé. De plus, depuis janvier 2018, des critères RSE sont intégrés en amont de la sélection des nouveaux matériaux et fournisseurs, attestant d'une vigilance étendue à la chaîne d'approvisionnement.

Depuis 2008, IER s'appuie sur une charte environnementale mise à jour en 2016 et signée par la Direction générale. Ce document est disponible pour tous les salariés IER sur l'intranet.

La démarche RSE s'appuie sur des documents émanant du Groupe (rapport RSE, cartographie des risques environnementaux, Charte Éthique et Valeurs, etc.), déclinés au niveau de la filiale via : la Charte Éthique IER, la charte environnementale IER, le manuel qualité.

100% des sites sont certifiés ISO 9001:2015.

Des campagnes d'information internes sont réalisées pour sensibiliser les salariés à la démarche environnementale : éco-gestes, « Ne plus jeter, mais trier », diffusion de la charte environnementale IER, chantier 5S, journées citoyennes, campagne de DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques).

ACTIONS DE PRÉVENTION DES POLLUTIONS LOCALES ET ACCIDENTS INDUSTRIELS

L'ensemble des divisions du Groupe Bolloré mettent en œuvre des plans d'action et d'amélioration continue s'inscrivant dans son cycle de vigilance afin de prévenir les risques de situation de pollutions locales et accidents industriels.

Le Groupe Bolloré s'engage à :

- optimiser dans le reporting extra-financier Groupe le suivi relatif à l'occurrence des éventuels incidents environnementaux survenus dans l'année ainsi qu'à leur prise en charge par le déploiement d'un cycle de vigilance dédié pour homogénéiser le suivi de la performance ;
- travailler à la définition d'objectifs de réduction de l'occurrence d'incidents environnementaux et 100% des incidents environnementaux corrigés et pris en charge par un cycle de vigilance, dédié à la fois à en prévenir l'occurrence et à minimiser au maximum les impacts sur l'environnement.

Bolloré Transport & Logistics

Chaque business unit développe, met en place des plans de réponse aux situations d'urgence, basés sur le résultat des évaluations des risques dans le but de minimiser les effets possibles d'un accident ou d'une situation d'urgence sur la santé, la sécurité et l'environnement. Les plans de réponse aux situations d'urgence sont établis conformément aux directives des Directions générales.

Chaque business unit s'assure que les collaborateurs, y compris le personnel sous-traitant travaillant sur le site, sont correctement informés de la procédure d'intervention d'urgence.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Concernant les activités portuaires et ferroviaires, les risques les plus sensibles en matière de pollution locale, qu'elle soit graduelle ou accidentelle, renvoient par exemple à des situations de fuites de wagons-citernes, au transport de produits dangereux et aux déchets. Le transport des hydrocarbures par wagon-citerne est mis en évidence comme risque majeur au sein de la cartographie des risques.

Bolloré Ports et Railways élaborent des plans d'urgence pour prendre en compte les scénarios de pollutions accidentelles ou graduelles, telles que les pertes de confinement, les fuites ou émissions de substances polluantes ou de produits dangereux présents sur site. Les enjeux environnementaux associés aux accidents industriels identifiés font l'objet en réponse de politiques spécifiques afin de prévenir et de maîtriser les risques dépendant en grande partie de l'application des règles et procédures obligatoires. Enfin,

chaque entité met en place des processus de suivi de la performance, ainsi que des processus de suivis correctifs et des objectifs en lien avec ceux de la division.

L'accident de portique constitue le principal risque pour les activités portuaires.

Par exemple, le non-respect des règles de navigation et d'accostage des bateaux arrivant sur les terminaux est responsable d'une accidentologie importante sur les équipements. Les statistiques mondiales sur les dix dernières années font état de 325 collisions navires/portiques dont 6 sur les installations portuaires du Groupe Bolloré. En cas d'accident majeur, un plan d'urgence est déployé par l'entité concernée, et peut déboucher sur un plan de gestion de crise piloté au niveau du siège de Bolloré Ports. Selon la gravité de l'événement, le plan de continuité d'activité et le processus de remédiation sont déclenchés.

Les accidents industriels relatifs aux activités ferroviaires renvoient quant à eux aux situations de déraillement d'un train de passagers ou d'un train transportant des hydrocarbures. En 2018, la division a donc fait l'acquisition de nouveaux matériels pour l'intervention en cas de déversement accidentel d'hydrocarbures sur la voie ferrée, notamment :

- quinze kits antipollution ;
- quatre motopompes ;
- renouvellement d'extincteurs et de bâches réservoirs.

De plus, 113 personnes ont été formées aux techniques d'intervention de réponses aux situations d'urgences sur les trains d'hydrocarbures, tels que des départs de feu, déversement d'hydrocarbures, ou encore à l'utilisation des kits antipollution.

Afin de réduire les impacts sur l'environnement où sont exercées des activités présentant des risques de déversements accidentels (huiles, hydrocarbures, autres produits industriels), les concessions ferroviaires de Bolloré Railways disposent de bacs de rétention. Cela est également la règle pour les terminaux à conteneurs. Conformément aux lois et réglementations locales, ainsi qu'aux règles QHSE établies par les entités, les installations sont équipées de réseaux d'eau de pluie, d'eau souillées, et d'eaux polluées, aboutissant dans des dispositifs de décantation avant rejet dans les réseaux de ville ou à la mer après contrôle.

Par exemple au Congo et au Cameroun, les eaux usées après traitement sont analysées par un organisme agréé par les autorités de tutelle et les huiles usées sont récupérées par une entreprise spécialisée dans le traitement de ce type de déchets.

En 2018, la société Camrail a signé un protocole de partenariat avec le centre de recherche HYDRAC (Hydrocarbures Analyses Contrôles) pour l'analyse physico-chimique des eaux de rejet et des sols pollués aux hydrocarbures. Sitarail a également mis en service huit wagons miradors dédiés à la surveillance des rames de trains hydrocarbures en circulation, et déploie ce dispositif.

	2018	2017	Variation 2017/2018
Nombre d'incidents environnementaux	73	21	248 % ⁽¹⁾

(1) Cette forte hausse s'explique par l'augmentation du périmètre de reporting et notamment l'intégration des ports français. À périmètre constant 31 incidents environnementaux ont été reportés en 2018.

Exemple de la créosote

Historiquement, Bolloré Railways exploite des réseaux pouvant encore contenir des traverses de chemin de fer créosotées. La créosote est un mélange d'huiles extraites de charbon ou de goudron de bois, utilisé notamment comme traitement préventif du bois. Compte tenu du risque que représentent l'exposition et la manipulation de ces traverses, le Groupe Bolloré a mis en place des procédures spécifiques pour éviter toute contamination du personnel et des tiers par ce produit.

Bolloré Railways a notamment mis en place un plan d'action spécifique et a réalisé de nombreuses actions en 2018 afin de prendre toutes les précautions nécessaires. 54 agents Camrail et sous-traitants ont ainsi été sensibilisés à la manipulation des traverses bois créosotées et aux risques environnementaux et sanitaires liés à leur utilisation. Deux espaces ont été construits ou aménagés pour le stockage des traverses bois créosotées usagées dans les meilleures conditions. Un programme médical a été mis en place pour le suivi des agents et ex-agents.

Lors des projets de réhabilitation de la voie, les traverses sont remplacées par des traverses en béton.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

• Bolloré Logistics

En raison des enjeux associés aux risques de pollution locale, Bolloré Logistics accorde une attention spécifique à la prévention d'accidents industriels et encadre scrupuleusement ses activités de stockage et transport des matières dangereuses sur l'ensemble de sa chaîne logistique dont notamment les hydrocarbures et le cyanure. Néanmoins, la probabilité d'occurrence du risque de pollution locale est faible dans le domaine, celui-ci étant très fortement réglementé et encadré, dans l'aérien et le maritime. Il existe des procédures globales selon les continents, et régionales selon les territoires d'implantation.

La gestion des marchandises dangereuses est strictement encadrée par les politiques et le manuel QHSE de la division, intégrant l'évaluation des risques, les stratégies de prévention et de maîtrise des risques, les autorisations réglementaires, les modalités de réception, la ségrégation, le contrôle des marchandises, la manutention, mais aussi les instructions, la formation, du personnel.

Bolloré Logistics met en place des mesures de maîtrise et de prévention des déversements, pendant toutes les opérations de manutention de produits chimiques (chargement/déchargement, stockage, transfert, etc.), afin de minimiser les effets des déversements de produits chimiques sur la santé et l'environnement, sur le site comme en dehors.

Selon l'activité, le territoire d'implantation ou les spécificités du site, un certain nombre de mesures spécifiques peuvent être instaurées. Par exemple, les zones de stockage de produits chimiques disposent de moyens de confinement des déversements afin d'en contrôler la propagation. Des kits de déversement accidentels comprenant, entre autres, des produits absorbants (granulés, plaques, boudins absorbants) sont mis à disposition. Les matériaux contaminés sont traités, de façon sûre et adéquate, via un prestataire qualifié et spécialisé dans l'élimination des déchets dangereux. Des bacs de rétention sont disponibles pour contenir des récipients présentant des fuites.

Les entrepôts et yards exploités par Bolloré Logistics disposent de moyens internes de prévention de protection et d'intervention composés notamment :

- de moyens de protection contre les incendies (extincteurs, robinets d'incendie armé, désenfumage, détection incendie, installations sprinklage le cas échéant) en fonction du niveau de risque que présentent les activités ;
- de procédures visant à assurer une bonne tenue générale et un niveau de maintenance des installations, comprenant la vérification périodique des équipements et des installations ;
- d'une surveillance interne au travers d'inspections, régulièrement effectuées de manière à vérifier notamment le bon état et l'accessibilité des outils de lutte contre l'incendie et dispositifs de secours, le respect des règles de sécurité... ;
- de procédures spécifiques telles que la délivrance de permis de travail avant réalisation de certaines interventions à risque, tels que les travaux par points chauds ;
- de dispositifs visant à la sécurisation des installations contre le risque de malveillance.

Des certifications spécifiques sont déployées pour le transport de produits chimiques présentant des risques particuliers, tels que :

- la certification ICMI (Code *International Cyanide Management Institut*), détenue par les entités réalisant des opérations de transport de cyanure de sodium ;
- la certification SQAS (*Safety and Quality Assessment Systems*) détenue par certaines entités en charge de procéder aux opérations de transport ou de manutention pour le compte de sociétés chimiques ou pétrochimiques.

Par ailleurs, la maîtrise des risques de pollution locale se traduit également par des formations dédiées, telles que des formations sur la manutention et le transport des marchandises dangereuses, qui sont dispensées auprès du personnel, en fonction de ses attributions.

À titre d'exemple, un module e-learning sur le transport de marchandises dangereuses a été déployé depuis juin 2016. Cette formation s'adresse aux salariés amenés à gérer des dossiers de marchandises dangereuses. Elle est constituée de plusieurs modules de formation (identification des marchandises dangereuses, emballage, documentation, chargement/déchargement).

Des exercices d'intervention sont réalisés par les entités de manière à tester l'efficacité des procédures ainsi que des équipements d'urgence à disposition, mais également de la bonne connaissance des règles à suivre par le personnel.

Bolloré Logistics a formalisé ses exigences fondamentales en matière de QHSE pour la conception d'entrepôts : un manuel énumère les prescriptions minimales requises (standards) dans les domaines QHSE et Sécurité qu'il convient de respecter lors de la construction de nouveaux entrepôts, d'extension, de modification de locaux ou encore lors de la location d'entrepôt. Il s'applique également pour les yards.

	2018	Variation
Nombre de déversements accidentels reportés	49	- 14 %
Sites non concernés par les déversements accidentels (en %)	98	0 %

• Bolloré Energy

La prévention des situations de pollutions locales, tel que le risque de déversement d'hydrocarbures, est encadrée notamment par le respect de réglementations strictes (type Seveso, ICPE, contrôle de la DREAL, ISO 14001) sur les sites qui ont permis de maîtriser ce risque jusqu'à aujourd'hui et de diminuer le risque d'accident. Bolloré Energy s'est engagé depuis trois ans dans une démarche volontaire de certification selon la norme ISO 14001:2015 pour ses dépôts pétroliers Seveso de Caen, Gerzat, Mulhouse et Strasbourg. Les dépôts de la SFDM ont également été certifiés ISO 14001 et 50001. Ces démarches stratégiques ont permis à Bolloré Energy de réduire ses impacts environnementaux et représentent non seulement un gage de responsabilité vis-à-vis des problématiques environnementales mais également un gage de confiance pour ses parties prenantes.

En outre, Bolloré Energy a mis en place des contrôles techniques préventifs sur l'ensemble de ses installations afin de permettre un suivi plus approfondi des dépôts et la correction des éventuelles anomalies.

	2018	2017
Nombre d'accidents environnemental ⁽¹⁾ ayant entraîné une pollution	0	-
Nombre d'accidents déclaré au titre du conseiller à la sécurité en transport de marchandises dangereuses	1	-

(1) Accidents nécessitant une déclaration à l'administration de tutelle.

Blue Solutions

Les risques de pollution locale des sites de Blue Solutions Bretagne sont limités par différentes mesures dédiées :

- la prévention du risque incendie est encadrée par des systèmes d'extinction (automatiques ou manuels) et de détection, la formation annuelle des équipiers de première intervention (EPI), la formation trimestrielle des équipiers de seconde intervention (ESI), et des exercices incendie incluant des scénarios de déversement accidentel ;
- la prévention du risque de pollution des eaux consiste en l'équipement en bassin d'orage permettant de récupérer les hydrocarbures des eaux de ruissellement et de contenir les eaux polluées en cas d'incendie, ou de déversement accidentel. Tout stockage de liquide est placé sur rétention ;
- la prévention du risque de pollution de l'air passe par le traitement des rejets de composés organiques volatils (COV) par oxydation thermique sur le site Batteries : le rendement d'abattement de l'installation a été mesuré à 97 % en 2018 ;
- des contrôles périodiques des installations selon la réglementation en vigueur sont effectués ;
- des plans de prévention avec les prestataires et des protocoles de sécurité sont établis avec les transporteurs.

De plus, un conseiller à la sécurité gère le transport de marchandises dangereuses pour l'ensemble des activités de la Bretagne. Son rôle est notamment de conseiller la Direction et de s'assurer que les exigences relatives au transport de marchandises dangereuses sont bien respectées, notamment dans le cadre de l'expédition des produits et déchets concernés par cette réglementation.

	2018	2017
Nombre d'accidents environnementaux ayant entraîné une pollution	0	-
Nombre de personnes formées au transport de matière dangereuse par le conseil sécurité	15	-

En décembre 2018, une évaluation environnementale des transporteurs a été effectuée, concernant l'ensemble des transports de produits des sites de la Bretagne, témoignant d'une démarche de prévention des risques environnementaux relevant du devoir de vigilance. Par ailleurs, dans le cadre de la démarche ISO 14001 et des demandes de certains clients, des critères RSE de sélection et d'évaluation des fournisseurs ont été mis en place.

Concernant les applications mobiles, les sites de maintenance autopartage ont mis en place des bacs collecteurs pour les liquides usagés qui sont ensuite déposés en centre de recyclage.

Des audits certifient l'absence des métaux lourds interdits dans les composants de fabrication. Les fournisseurs se sont également engagés à fournir des déclarations certifiant l'absence des métaux lourds interdits en Europe sur leurs produits, attestant là encore d'une démarche de diligence raisonnable. Ces contrôles sont effectués pendant la phase d'homologation de chaque projet, ce qui permet d'avoir une analyse plus rigoureuse sur les matières premières de chacun des composants.

	2018	2017
Nombre d'accidents environnementaux ayant entraîné une pollution	0	-

Dans une volonté de toujours mieux connaître et réduire les risques, IER a fait réaliser des audits ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement) sur l'ensemble des sites de conception et de production afin de s'assurer de sa conformité. IER a également fait appel aux organismes de contrôle ainsi qu'à ses assureurs pour réaliser des audits et des vérifications sécurité. Les rapports issus des vérifications permettent d'avoir une vision claire de l'état des risques et d'apporter des propositions d'amélioration. Pour anticiper et se conformer rapidement aux obligations légales relatives à la sécurité et à l'environnement, IER s'est doté depuis 2017 d'un outil de veille réglementaire. Celui-ci transmet à chaque promulgation d'un nouveau texte de loi la liste des obligations à satisfaire (type évolution de la norme ICPE).

À ce jour tous les sites français d'IER sont équipés de solutions de stockage et traitement des produits chimiques (nettoyants, détergents, aérosol, dégriffants, etc.). En complément des mesures de santé et de sécurité déployées pour les collaborateurs, IER a pris des mesures pour réduire les risques en imposant des instructions spécifiques à la gestion des produits chimiques ainsi que des règles adaptées en fonction des métiers pour la gestion des risques professionnels.

GESTION DES DÉCHETS ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Le Groupe porte une attention particulière au suivi des déchets dans les différents sites en France et à l'international. Le suivi concerne les déchets « dangereux » (déchets qui, en raison de leur réactivité, de leur inflammabilité, de leur toxicité ou d'autres propriétés dangereuses ne peuvent être éliminés par les mêmes voies que les autres déchets sans créer de risques pour les personnes ou l'environnement) et les déchets « non dangereux » (qui ne présentent aucun risque pour les personnes et l'environnement). Il est une part intégrante du reporting extra-financier grâce à une nomenclature précise des sites. Les résultats du reporting permettent de suivre la production de déchets dangereux et non dangereux de chaque site et d'identifier la part valorisée ou recyclée.

Les déchets dangereux sont issus des activités de la division Transport et logistique (notamment en Afrique où un traitement spécifique est appliqué aux huiles usagées), de Blue Solutions (usines de production de batteries, de Bluecar, IER et activités d'autopartage) et de Bolloré Energy (dépôts pétroliers où les hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique, soit enfouis).

Le Groupe Bolloré a optimisé le process de son reporting déchets en affinant notamment sa maille d'analyse par sous-catégories de déchets (papier, bois, métaux, huiles usagées, etc.) et assurant ainsi une traçabilité plus fine des déchets reportés.

— Déchets du Groupe ⁽¹⁾

	2018	2017
Quantité totale de déchets dangereux (en tonnes)	9 343	9 948
Dont part des déchets dangereux recyclés ou valorisés (en %)	20	23
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) (en tonnes)	29 191	65 688
Dont part des déchets non dangereux recyclés ou valorisés (en %)	44	14

(1) Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas et Vivendi), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

À horizon 2022, le Groupe s'engage à :

- renforcer encore la pertinence et la fiabilité du reporting des déchets du Groupe;
- renforcer la valorisation et le recyclage de ses déchets majeurs;
- lancer un travail de réflexion pour la fixation d'un objectif de prise en charge, valorisation et recyclage de ses déchets dangereux prenant en compte les disparités de maturité des infrastructures locales en place en termes de gestion des déchets.

• Bolloré Transport & Logistics

Les entités de la division Bolloré Transport & Logistics s'appliquent à faire retraiter l'ensemble de leurs déchets par des prestataires agréés par les ministères de l'Environnement des pays dans lesquels ils exercent leurs activités, afin de se doter du meilleur niveau de traitement disponible sur le territoire concerné.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Concernant les activités de Bolloré Ports et Bolloré Railways, des audits environnementaux menés par les autorités de tutelle sont réalisés annuellement avec délivrance d'un certificat, et ce, conformément aux lois existantes dans chaque pays. Un reporting interne a en outre été renforcé depuis 2017, avec un suivi précis par catégorie de déchets pour renforcer leur traçabilité. Par exemple, les huiles usagées – qui constituent le principal déchet des ports en Afrique – sont recyclées via un traitement spécifique en partenariat avec des pétroliers, notamment Total, et cimentiers, au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Les activités ferroviaires et les chantiers navals sont plus spécifiquement concernés par la gestion des déchets métalliques. Ces déchets sont revendus et valorisés par des prestataires externes.

De même, en sus de son système de management QHSE, Camrail applique des procédures spécifiques de gestion des déchets, y compris les déchets spéciaux et déchets dangereux (boues, sciures, terres souillées par les hydrocarbures). La gestion des rebuts d'infrastructures ferroviaires et matériels usagés fait également l'objet d'une politique spécifique.

Les plus gros postes de déchets sont :

— Principaux flux de déchets Bolloré Ports et Bolloré Railways

(en tonnes)	2018	Dont % valorisé ou recyclé
Métaux ferreux	733	98 %
Huiles usagées	303	75 %
Semelles de frein	23	91 %
Métaux non ferreux	10	100 %
Emballages vides souillées	5	98 %

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

• Bolloré Logistics

Les déchets produits par Bolloré Logistics sont traités conformément aux réglementations locales et aux procédures de gestion des déchets définies par l'entité. La procédure s'appuie sur les guidelines fixées par la Direction QHSE Corporate. Chaque entité met en œuvre et maintient un plan de gestion des déchets. Les déchets sont confiés à des sociétés spécialisées en charge du transport et de leur traitement (valorisation, élimination...). En attendant leur collecte, les déchets sont placés dans des conditionnements adaptés et conservés sur des aires de stockage prévues à cet effet.

— Principaux flux de déchets Bolloré Logistics

(en tonnes)	2018	Dont % valorisé ou recyclé
Bois non traité / palettes	1273	96 %
Plastiques (bouteilles, emballages, sachets, films...)	398	97 %
Métaux ferreux	301	100 %
Eaux souillées	94	79 %
Métaux non ferreux	1	99 %

• Bolloré Energy

Dans le cadre de la gestion de ses déchets, Bolloré Energy a tenu à renforcer son registre des déchets afin d'en identifier plus précisément le devenir en fonction des différentes régions. Les bordereaux de suivi de déchets relatifs aux installations de traitement des eaux hydrocarburées des sites font l'objet d'une centralisation au niveau de la société. La démarche volontaire de certification selon la norme ISO 14001 déployée par Bolloré Energy sur ses dépôts pétroliers Seveso a permis d'observer des bénéfices concrets depuis la mise en œuvre de ce système, tels que la traçabilité accrue de la gestion des déchets.

— Principaux flux de déchets Bolloré Energy

(en tonnes)	2018	Dont % valorisé ou recyclé
Hydrocarbure	336	80 %
Huiles usagées	189	100 %
Métaux ferreux	46	100 %
Autres déchets souillés (chiffons sciures filtres)	30	98 %
Peintures et solvants	3	65 %

Blue Solutions

Blue Solutions est aujourd'hui la seule entreprise à maîtriser une technologie « tout solide » pour la fabrication des batteries. Les batteries LMP® sont exemptes de cobalt et de nickel, ce qui garantit une indépendance de la technologie. Elles sont composées de cuivre, aluminium, lithium, polymère, sels de lithium, phosphate de fer et carbone – matières premières ayant une offre stable grâce à la disponibilité de ces ressources naturelles. De plus, l'absence de solvants dans la constitution des batteries LMP® est un avantage pour la protection environnementale et permet un meilleur recyclage. Blue Solutions a identifié les fournisseurs et a défini le processus pour le recyclage des batteries.

Depuis mars 2018, les déchets divers en mélange (déchets banals qui n'ont pas pu faire l'objet d'un tri) de l'ensemble des sites de la Bretagne sont envoyés dans une filière de valorisation énergétique. Plus aucun déchet ne part en enfouissement.

L'année 2018 a été marquée par la crise internationale du secteur du recyclage. La Chine a annoncé en juillet 2017 sa volonté d'interdire l'importation de plusieurs types de déchets, dont certaines matières plastiques comme le PE (polyéthylène) qui est utilisé dans la fabrication des films d'emballage de

Bolloré. Il a donc été difficile de maintenir en 2018 des filières de recyclage pour les déchets de fabrication de films. La Bretagne travaille toujours activement avec ses prestataires pour trouver les meilleures solutions possibles, le marché du recyclage s'annonçant toujours aussi tendu en 2019.

Il est à noter, concernant l'activité Packaging, qu'une grosse partie des chutes de films est broyée et extrudée pour être transformée en granulés, et ce, afin de pouvoir à nouveau être utilisées comme matière première. Ces regranulés sont soit revendus en tant que sous-produit pour des applications moins sévères que la fabrication de films fins, soit réinjectés dans nos procédés de fabrication. Les adaptations process menées en 2018 ont permis d'atteindre un taux de réinjection de regranulés de 20 % pour une gamme de film (10 % en 2017).

— Principaux flux de déchets Films Plastiques

(en tonnes)	2018	Dont % valorisé ou recyclé
Plastiques (bouteilles, emballages, sachets, films...)	1760	100 %
Bois non traités / palettes	141	100 %
Métaux ferreux	72	100 %
Peintures et solvants	0,36	100 %
Aérosols	0,19	100 %

Concernant les applications mobiles de Blue Solutions, les voitures suivent les normes européennes pour le recyclage de matériel. Tous les déchets émanant des sites de maintenance et des sites tertiaires sont triés pour séparer les déchets dangereux des non dangereux. La prise en charge et le traitement des déchets dangereux sont effectués par des opérateurs agréés qui garantissent leur traçabilité. Les véhicules de la gamme Bluecar® sont régulièrement entretenus et réparés dans des ateliers de maintenance.

Concernant les réseaux d'autopartage, certains récupèrent et déposent également en déchetterie les fluides usagés des véhicules (huile moteur, liquide de refroidissement), sur le modèle de Blueclub et Blueclub. Enfin, ils récupèrent des pièces en bon état sur les véhicules épaves afin de les réutiliser.

À la suite de l'arrêt d'Autolib' qui a marqué l'année 2018, le parc de 3 900 véhicules a été divisé en deux lots :

- premier lot : les véhicules sont stockés sur un parc sécurisé en attente de destruction. Les packs batteries sont retournés à Blue Solutions sur le site de Quimper pour leur traitement et recyclage. Puis, les véhicules sont détruits après dépollution dans un centre de VHU (véhicule hors d'usage) proche du lieu de stockage;
- deuxième lot : les véhicules les plus récents sont en partie réintégrés dans les flottes d'autopartage Blueclub et Blueclub après une remise en état.

Les véhicules restants sont stockés à Rouen (base logistique) ou à Bairo (usine de production, Italie) en attendant qu'ils soient vendus à des professionnels de l'automobile en l'état.

Les véhicules accidentés ou économiquement non réparables sont envoyés en destruction dans un centre VHU (véhicules hors d'usage) en région parisienne, après dépose du pack batterie.

Concernant IER, la procédure de gestion des déchets définit les règles afin de réduire leur impact sur l'environnement, de minimiser les coûts liés à leur valorisation ou traitement et de respecter la législation en vigueur, qu'elle concerne le suivi des déchets ou la destruction des données dans les matériels informatiques. Les registres de déchets sont suivis mensuellement, et également, dans la mesure du possible, les taux de valorisation. Les produits fabriqués par IER, d'une durée de vie souvent supérieure à dix ans, composés en majorité de métaux, sont recyclables à plus de 80 % et valorisés sur le marché des déchets. IER n'est pas directement amenée à consommer des matières premières dans la mesure où ses activités reposent essentiellement sur de l'assemblage. Néanmoins, depuis 2014, 90 % des produits sont livrés dans des emballages écoresponsables (bois et cartons valorisables).

Par ailleurs, en réponse à la réglementation (directive européenne 2002/96/CE), IER met en place une solution complète de récupération et de retraitement de ses produits en fin de vie. Depuis 2009, elle a contractualisé une solution de traitement avec une entreprise certifiée et agréée et adhère en France depuis le 1^{er} juillet 2013 à un éco-organisme agréé par l'État.

IER propose également à ses clients de profiter des solutions de recyclage qu'elle a mises en place avec ses prestataires certifiés pour les produits antérieurs non concernés par la réglementation, ainsi que pour les installations hors Europe. C'est le cas en Amérique du Nord, où le recyclage des produits électroniques en fin de vie n'est pas encore réglementé : IER, à la demande du client, propose une offre de démontage, emballage et rapatriement des équipements à l'usine. Le métal récupéré est alors recyclé et les déchets électroniques transférés à des organismes spécialisés.

En 2017, dans une démarche de lutte contre l'obsolescence programmée, IER a restauré (en retrofit) plusieurs milliers de bornes libre-service âgées de plus de dix ans dans le domaine du transport afin de leur redonner de nouvelles fonctionnalités, une nouvelle vie et de longues années d'existence encore. Cette démarche vise à être étudiée et renouvelée pour chaque opération de renouvellement ou retrofit du matériel installé chez les clients.

— Principaux flux de déchets IER

(en tonnes)	2018	Dont % valorisé ou recyclé
Déchets Industriels Banals (DIB)	154	52 %
Métaux ferreux	45	100 %
DEEE	17	100 %
Métaux non ferreux	8	100 %
Batteries / Piles	1	100 %

IMMOBILIER, CONSTRUCTION, RÉNOVATION

Bien que la cartographie des risques du Groupe cible particulièrement les risques de pollution locale liés au transport et au stockage de matières dangereuses, la gestion durable du parc immobilier et des infrastructures font également partie des préoccupations du Groupe, qui œuvre de manière volontaire afin de contribuer à répondre à des enjeux plus larges tels que le changement climatique.

Bolloré Transport & Logistics

Les entités de Bolloré Transport & Logistics tendent à améliorer la qualité de leurs constructions et à optimiser leurs infrastructures existantes pour limiter l'impact de ces dernières sur l'environnement. Elles s'appuient sur des labels et certification reconnus tels que LEED® (Leadership in energy and environmental design), BREEAM®, HQE® chez Bolloré Logistics ou sur la promotion de certification telle que EDGE ou du label interne Green Terminal pour les ports.

Dans le cadre des études d'impact environnemental et social (EIES) requises pour les programmes de réhabilitation des infrastructures, ces études permettent d'évaluer l'impact environnemental des activités des entités, ainsi que les conséquences du changement climatique. Il est à noter que ces études sont réalisées de manière systématique, qu'elles soient requises ou non par la réglementation locale.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Dans le cadre des projets, des études techniques sont réalisées pour toute nouvelle construction, débouchant sur l'attribution d'une note sur la qualité de la construction et la prise en compte des enjeux associés à l'eau, l'air, les sols, et la consommation énergétique.

Outre la promotion de son label Green Terminal, Bolloré Ports a promu sur son port MPS II la certification Edge (Excellence in design for greater efficiencies), standard en construction durable certifié. Les projets bénéficiant du standard Edge diminuent de 20 % leur consommation d'énergie et d'eau. Cette démarche vise à être déployée sur l'ensemble des projets portuaires à venir.

Par ailleurs, en amont de chaque implantation et projets de développement, les entités portuaires et ferroviaires mènent des études d'impact environnemental et social (ex. : MPS II au Ghana, Freetown Terminal, Abidjan Terminal 2 ou Sitarail en 2017). En 2018, des études d'impacts ont été réalisées sur les territoires africains, dans le cadre du développement ou de modifications d'installations portuaires (Haïti, et Dili au Timor oriental), en concertation avec les parties prenantes. Soumises aux autorités locales compétentes, ces études permettent la prise en compte des populations locales et de l'environnement au plus tôt du processus de développement pour assurer la préservation de la nature environnante (comme la biodiversité, la pollution des sols, etc.) et du bien-être des communautés riveraines (sécurité, maintien voire amélioration des conditions de vie). À l'issue de ce processus, un arrêté d'approbation environnemental est obtenu. Un programme de contrôle ou suivi et de surveillance de l'environnement est alors mis en place pour vérifier la pertinence et l'efficacité des mesures de protection de l'environnement proposées dans le plan de gestion environnementale et sociale (PGES) faisant la synthèse de toutes les mesures préconisées par l'EIES.

ronnement au plus tôt du processus de développement pour assurer la préservation de la nature environnante (comme la biodiversité, la pollution des sols, etc.) et du bien-être des communautés riveraines (sécurité, maintien voire amélioration des conditions de vie). À l'issue de ce processus, un arrêté d'approbation environnemental est obtenu. Un programme de contrôle ou suivi et de surveillance de l'environnement est alors mis en place pour vérifier la pertinence et l'efficacité des mesures de protection de l'environnement proposées dans le plan de gestion environnementale et sociale (PGES) faisant la synthèse de toutes les mesures préconisées par l'EIES.

• Bolloré Logistics

Les questions climatiques sont également largement prises en compte dans la politique immobilière durable. En effet, début 2018, Bolloré Logistics a renforcé sa politique d'immobilier durable et s'est engagée dans le cadre de son programme RSE « Powering Sustainable Logistics » à ce que toute nouvelle construction soit basée sur une certification environnementale, quelle que soit sa superficie, et ce, partout dans le monde.

Une charte sera signée au premier trimestre 2019 pour garantir que toute nouvelle construction soit certifiée avec un standard environnemental. Doté d'un parc approchant le million de mètres carrés, Bolloré Logistics développe ses infrastructures immobilières (bureaux et entrepôts) en respectant les normes de construction environnementales les plus exigeantes, telles que LEED®, BREEAM®, HQE®... Cette politique immobilière permet d'agir sur des axes essentiels dès la conception des bâtiments : incidence sur l'environnement du choix de l'implantation, recyclage des déchets de chantier, gestion de l'énergie, préservation de la ressource en eau, incitation à l'utilisation de transports doux, qualité de vie au travail, insertion paysagère... Le parc immobilier « durable » de Bolloré Logistics compte aujourd'hui sept bâtiments à Singapour, Nantes, Roissy, Le Havre, Melbourne, Heathrow et depuis 2018 Miami. L'ouverture d'un nouveau hub est attendue à Singapour en 2019.

Miami, nouveau green hub certifié LEED® Gold

En novembre 2018, la plateforme logistique de Miami de 18 500 m² a obtenu la certification LEED® Gold, attestant de sa haute performance environnementale. Le niveau LEED® Gold démontre l'engagement de Bolloré Logistics à construire des bâtiments durables, plus respectueux de l'environnement et plus agréables pour les collaborateurs.

Ce niveau d'excellence récompense à la fois l'aménagement écologique du site, l'utilisation de matériaux de construction non toxiques, la réduction de la consommation d'eau, l'installation de luminaires LED dans les espaces intérieurs et la mise à disposition de places de stationnement réservées aux véhicules à faibles émissions de CO₂ et économes en carburant.

Blue Solutions

Les nouveaux bâtiments de la Bretagne, comme la nouvelle usine de production de batteries construite en 2013, intègrent des exigences de performance énergétique dans la conception du projet, notamment : un éclairage performant, des moteurs basse consommation, la récupération de chaleur sur process, une bonne isolation des bâtiments, du solaire thermique pour l'eau chaude sanitaire.

Pour les usines plus anciennes, des actions d'amélioration ont été menées progressivement ces dernières années (remplacement des éclairages par du matériel performant, optimisation du fonctionnement des centrales de traitement d'air pour limiter les consommations de chaud et de froid, suppression des anciennes chaudières fioul).

BlueLA à Los Angeles a implanté ses bureaux dans un bâtiment certifié LEED®. Sur le même modèle, BlueSG à Singapour s'est implanté dans des locaux labellisés Green Mark.

CONSOMMATION D'EAU

Au regard des activités du Groupe, la gestion des consommations d'eau n'est pas apparue comme matérielle. Cependant, face à l'importance de ce sujet à l'échelle mondiale, le Groupe prend ses responsabilités pour suivre et minimiser sa consommation. La gestion de l'eau fait par ailleurs partie des systèmes de management environnementaux et permet d'en optimiser la consommation et de prévenir tout risque de pollution de l'eau via le traitement des eaux souillées (voir 2.3.1 – Maîtriser les impacts environnementaux paragraphe « Actions de prévention des pollutions locales et accidents industriels », page 85).

Ainsi, dans le cadre de son reporting environnemental, le Groupe suit attentivement ses consommations d'eau dans une perspective constante d'optimisation de la ressource.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

— Consommation d'eau du Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en m ³)	2018	2017	Variation 2017/2018
Bolloré Ports et Bolloré Railways	944 759	908 233	4 %
Bolloré Logistics	746 286	743 838	0 %
Bolloré Energy	53 031	39 009	36 %
Blue Solutions	31 543	30 657	3 %
Holding	7 900	9 546	-17 %
TOTAL	1 783 519	1 731 283	3 %

Bolloré Transport & Logistics

Bolloré Transport & Logistics suit attentivement ses consommations d'eau dans une perspective constante d'optimisation de la ressource.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Par principe, toutes les installations sont équipées pour assurer le traitement des eaux usées conformément aux réglementations locales.

- Dans le cadre des nouveaux projets, et pour répondre aux exigences environnementales les plus sévères, les nouvelles installations portuaires telles MPS II Project au Ghana, TC2 en Côte d'Ivoire seront équipées de leurs propres usines de retraitement et d'épuration des eaux usées, eaux souillées, eaux pluviales et eaux d'orages. Par ailleurs, différentes actions ont été déployées par Bolloré Ports et Bolloré Railways pour optimiser les consommations d'eau, et ce, tout particulièrement au sein des territoires d'implantation en zone de stress hydrique.

Bolloré Ports a lancé en 2018 un nouveau système pour prévenir les fuites et pertes en eau douce, tout en améliorant la potabilité de l'eau sur certains réseaux. Certains ports se sont vus dotés de mini-stations de filtration de l'eau par UV à chaque point d'arrivée d'eau potable, ce qui a par ailleurs permis la réduction des déchets plastiques (diminution de la consommation d'eau en bouteille). Ce système, implémenté sur les ports d'Abidjan et MPS Ghana, a vocation à se poursuivre sur l'ensemble des sites portuaires.

- Les contraintes locales et le stress hydrique sont pris en compte dans la gestion des consommations d'eau et dans les plans d'action des activités ferroviaires. Sitarail a ainsi réhabilité des bâtiments équipés de puits de recueillement d'eau. Des forages ont été réalisés et sont exploités par les employés et les populations riveraines dans les localités non connectées au réseau d'eau potable. C'est le cas des localités de Kihon en Côte d'Ivoire et Siby, Béréga au Burkina Faso. Un suivi de l'état de fonctionnement des forages est effectué mensuellement et des analyses physico-chimiques sont effectuées pour veiller à la potabilité des eaux.

Sur l'un des sites de Camrail, la zone de lavage des véhicules est isolée pour éviter un risque de pollution du fleuve qui jouxte le terminal.

Enfin chez Camrail, les terres éventuellement souillées sont récupérées et stockées dans une aire de traitement, où un traitement physico-chimique est effectué. Une fois cette dissociation faite, l'eau est conduite dans un séparateur et, par écrémage, le polluant est récupéré et les eaux propres sont libérées dans la nature.

• Bolloré Logistics

Depuis 2015, les consommations d'eau sont suivies dans toutes les entités à l'aide des compteurs sur le réseau ou des factures afin d'établir un état des lieux. Une politique de réduction des consommations d'eau est mise en place, notamment via l'équipement de bacs de récupération des eaux de pluie.

• Bolloré Energy

En vue d'améliorer sa performance environnementale et dans le cadre de sa certification ISO 14001, Bolloré Energy a mis à jour sa politique de suivi des consommations d'eau et d'électricité sur ses dépôts pétroliers Seveso. De nouveaux indicateurs ont été mis en place pour assurer un suivi plus régulier et plus précis des consommations. Ainsi, la démarche de certification déployée par la business unit a conduit à la diminution d'environ 20% des consommations d'eau. Par ailleurs, Bolloré Energy assure un suivi de la qualité de ses eaux traitées avant leur rejet, ce qui contribue à prévenir les risques environnementaux en matière de pollution des eaux.

Blue Solutions

Les campagnes de mesure des rejets dans l'air et dans l'eau menées en 2018 par la Bretagne montrent que les usines respectent largement les seuils réglementaires.

Concernant les services autopartage, l'utilisation de produits de nettoyage multi-usage écologiques et de très peu d'eau est appliquée pour les véhicules et les bornes. À titre d'exemple cette année, BlueLA a utilisé près de 75 litres de produits nettoyants écoresponsables.

BIODIVERSITÉ

Compte tenu des activités du Groupe, la protection de la biodiversité n'est pas un enjeu prioritaire. Cependant, face à l'importance de celle-ci, le Groupe agit volontairement en faveur de sa préservation, autant que faire se peut.

Bolloré Transport & Logistics

Bolloré Transport & Logistics a conscience de l'importance de la prise en compte des enjeux relatifs à la biodiversité dans l'exercice de ses activités. Cela se matérialise à travers diverses actions menées telles que la politique biodiversité déployée par Bolloré Logistics, ou encore les études d'impacts réalisées en amont des nouvelles constructions. On peut également citer les actions de partenariat avec des acteurs externes, telles que la collaboration de Bolloré Transport & Logistics Congo-Brazzaville avec des ONG de protection de la biodiversité, afin d'œuvrer pour la préservation des tortues marines et des chimpanzés, deux espèces en danger critique d'extinction.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Préalablement à la réalisation de toute modification relative aux infrastructures portuaires ou ferroviaires, les études techniques et environnementales prennent également en compte la protection de la biodiversité. Elles sont transmises à l'autorité nationale en charge de l'environnement.

Dans le cadre du programme de réhabilitation des infrastructures de Sitarail (PRI), des études d'impact environnemental et social (portant notamment sur la protection de la biodiversité, de la nature et le milieu humain) sont en cours de réalisation en 2018. Récemment, dans le cadre des grands projets de développement menés à Haïti ou encore au Timor, des études d'impact environnemental ont conduit Bolloré Ports à analyser la faune et la flore marine et à mettre en place des actions en vue de leur protection (par exemple : déplacement des espèces).

Ces études traduisent la volonté de Bolloré Ports et Bolloré Railways de concilier la conduite de ses opérations et la préservation de la diversité biologique des milieux dans lesquels les sociétés s'implantent.

À titre d'illustration pour le rail, Bolloré Railways lutte contre le transport illégal de produits issus de la faune ou de la flore. Par exemple, depuis juin 2005, une convention signée entre Camrail et le ministère des Forêts et de la Faune camerounais a permis la mise en place d'un projet d'appui au programme de protection de la faune et d'éradication du transport des produits fauniques par chemin de fer. Une ONG a été retenue afin d'accompagner le processus dans la zone du projet (section Ngaoundéré-Yaoundé). Camrail s'est essentiellement engagé à :

- permettre et faciliter les missions de contrôle des produits fauniques à bord des trains, dans les gares et emprises;
- autoriser les missions de contrôle des produits ligneux dans les gares de départ ou d'arrivée de ces produits et obligatoirement avant leur incorporation dans les trains;
- mettre à disposition du ministère des Forêts et de la Faune, dans la limite de ses possibilités, des moyens logistiques essentiels pour faciliter les missions de contrôle.

Chaque année, des séances de sensibilisation, des contrôles des colis et bagages à bord des trains ont eu lieu, avec à la clé une forte implication des communautés riveraines du rail.

• Bolloré Logistics

Pionnière dans le secteur de la logistique en matière de politique biodiversité, Bolloré Logistics a mis en place un système de management de la biodiversité qui couvre aujourd'hui quatre sites certifiés Ecocert® « Engagement biodiversité », dont trois sites labellisés BiodiverCity®, avec un déploiement prévu à l'international. Bolloré Logistics est certifié « Engagement Biodiversité » par Ecocert depuis 2015.

En effet, afin de réduire l'empreinte environnementale de ses activités, Bolloré Logistics mène depuis 2013 une politique active de gestion de son impact sur la biodiversité. Cette démarche est portée par une Charte biodiversité qui se déploie en France et à l'international.

Dans la continuité de ses engagements, Bolloré Logistics a rejoint en juillet 2018 l'initiative Act4nature, lancée par Entreprises pour l'environnement (EPE), aux côtés de 65 autres entreprises internationales. L'association s'est alliée à des experts scientifiques et des ONG avec l'ambition de créer une dynamique collective autour de la biodiversité et ainsi contribuer aux objectifs fixés par la communauté internationale pour sa préservation. En s'associant à cette initiative, Bolloré Logistics fait partie des entreprises qui intègrent la biodiversité dans leur stratégie, activités et chaîne de valeur.

2.3.2. ÊTRE UN ACTEUR ENGAGÉ DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE DANS L'EXERCICE DE NOS ACTIVITÉS

DESCRIPTION DU RISQUE/OPPORTUNITÉ

Impact et opportunité carbone produits et services R⁽¹⁾

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissements de long terme. La diversification de ses activités renforce sa résilience aux aléas de marché et lui permet de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers et en faisant du bas carbone une opportunité de développement de ses produits et de ses services en accord avec les grands enjeux de la transition énergétique et du changement climatique.

POLITIQUE GROUPE

Grâce au développement de sa batterie LMP® et de ses applications, à son expertise des solutions logistiques de pointe dans le secteur de l'énergie ainsi qu'à son engagement pour améliorer sa performance énergétique au quotidien, le Groupe est un acteur engagé de la transition énergétique. Il répond de fait à plusieurs enjeux majeurs :

- le développement d'un service portuaire à moindre impact sur l'environnement;
- le verdissement des chaînes logistiques via la mise à disposition de solutions de transports et logistique bas carbone (logistique du dernier kilomètre, électrification des transports, proposition de solutions technologiques durables permettant au client de choisir le moyen de transport le moins carboné);
- l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité via la mise à disposition de solutions logistiques innovantes et performantes avec ses partenaires transport au service du développement des énergies renouvelables;
- le développement de solutions de transports bas carbone (solutions d'autopartage, transports en commun, véhicules électriques, logistique urbaine basés sur la technologie LMP®);
- la gestion intelligente de l'énergie permettant d'améliorer l'accès à l'énergie et d'optimiser l'utilisation des énergies renouvelables (solutions de stockage d'électricité stationnaire basées sur la technologie LMP®).

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

L'ensemble des divisions du Groupe Bolloré s'investit et agit au quotidien pour le développement de produits et services innovants permettant au Groupe de réduire l'impact de ses activités sur le climat. L'engagement du Groupe est notamment illustré par les initiatives concrètes menées par ses divisions ainsi que par les investissements réalisés en faveur du développement de produits et services bas carbone.

106 millions d'euros investis dans la recherche et développement en 2018.

Afin de mesurer au mieux son engagement, le Groupe prévoit de renforcer la visibilité des moyens investis.

LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES BAS CARBONE

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Le label Green Terminal, lancé en cohérence avec la politique RSE du Groupe, marque l'engagement de Bolloré Ports à proposer un service portuaire à moindre impact sur l'environnement via la mise en œuvre d'actions concrètes et solutions innovantes lui permettant de réduire son empreinte carbone. L'offre rail proposée par Bolloré Railways pour le transport de marchandises permet en soi d'améliorer la performance carbone du transport, le rail étant

de fait moins consommateur et émetteur que la route. Par ailleurs, le transport ferroviaire permet également de préserver les infrastructures routières qui ne seraient pas en capacité de supporter le passage des mêmes quantités de marchandises par camions, ou en seraient détériorées très rapidement.

• Bolloré Logistics

En tant qu'acteur global de la supply chain, le rôle de Bolloré Logistics est d'accompagner ses clients pour leur offrir des solutions de transport et logistique plus performantes et respectueuses de l'environnement.

La business unit s'est notamment fixé trois objectifs majeurs :

- réduction de l'empreinte environnementale, préservation de la biodiversité;
- intégration dans les offres clients de critères écoresponsables dès la conception de la solution;
- haut niveau de qualité de service.

Le lancement du programme « Powering Sustainable Logistics » traduit la volonté et l'engagement profond de Bolloré Logistics de faire partie des acteurs de l'accroissement de la valeur environnementale et sociétale à travers les activités de supply chain dans le monde entier.

Bolloré Logistics, a introduit dans les critères de sélection de ses fournisseurs (maritimes, aériens, terrestres, entrepôts) des indicateurs spécifiques liés à la diminution des émissions de CO₂ et des polluants atmosphériques, ainsi qu'une valorisation forte des initiatives à caractère social et sociétal. Ces actions font l'objet de revues régulières avec ces mêmes fournisseurs dans le cadre des évaluations de performance et des plans de progrès associés.

Bolloré Logistics a rejoint en 2018 deux initiatives pour renforcer son engagement et continuer de travailler sur une offre de logistique la plus décarbonée possible : Clean Cargo Working Group, œuvrant pour l'amélioration des performances environnementales dans le transport de conteneurs maritimes à l'aide d'outils standardisés de mesure, d'évaluation et de reporting, et Eco Transit, développant un outil de calcul de la consommation d'énergie et des émissions pour tout type de chaîne de transport. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la volonté de Bolloré Logistics d'offrir des solutions d'approvisionnement durables. En effet, Bolloré Logistics s'attache avec ses partenaires et fournisseurs à contribuer aux évolutions sectorielles nécessaires en intégrant notamment les outils et technologies disponibles visant à progresser ensemble vers une supply chain plus responsable. Bolloré Logistics s'engage avec certains d'entre eux dans des initiatives à long terme visant une action concrète et efficace sur la diminution des émissions de gaz à effet de serre et l'amélioration de la qualité de l'air. Le design des offres commerciales et techniques se traduit ainsi par la prise en compte des vecteurs de transport les plus efficaces afin d'offrir aux clients des alternatives plus écoresponsables, et donc plus pérennes tout en intégrant les variables de coûts et de délais. Bolloré Logistics engage fortement ses clients à bâtir avec elle les programmes ambitieux à cet égard, et fixe avec eux des objectifs d'amélioration.

Intégration dans les offres clients de critères écoresponsables dès la conception de la solution

Depuis 2011, Bolloré Logistics propose une solution de conseil écoresponsable complète intégrant une offre de compensation carbone. Sur la base des outils de reporting équivalent CO₂ et autres polluants, l'entreprise accompagne ses clients pour réduire l'impact environnemental lié au transport des marchandises. À cet effet, elle conçoit des plans de transport bas carbone et s'attache à développer de nouveaux services tels qu'une offre rail Chine/Europe, ou encore un service fluvial hebdomadaire reliant Le Havre au Bassin parisien, une solution end-to-end opérée en amont et en aval par des camions au gaz. Elle encourage également les innovations et sélectionne les fournisseurs les plus performants.

Grâce à des outils de décision comme la DMP (Decision management platform), Bolloré Logistics sera en mesure de démontrer l'impact environnemental des solutions proposées dès leur conception. Cette démarche s'intègre dans un programme d'amélioration continue et permet de définir, lors des revues clients, des objectifs communs de réduction ainsi que les plans d'action prioritaires associés.

Partenaire engagé dans la transition énergétique de projets de grande envergure, la filiale kenyane de Bolloré Transport & Logistics contribue par exemple à l'approvisionnement d'une quantité d'électricité suffisante, en mettant à disposition son expertise au service de la plus grande ferme éolienne d'Afrique, alimentant ainsi près d'un million de foyers supplémentaires.

(1) R : risque prioritaire.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

• Bolloré Energy

La stratégie développée par Bolloré Energy autour de la question de la transition énergétique est liée notamment aux enjeux de la profession. Dans le cadre de son action au niveau des instances représentatives de la profession, Bolloré Energy s'inscrit dans une démarche visant à diminuer la part fossile des produits qu'elle distribue. Des tests vont être réalisés sur 2019 afin d'étudier la compatibilité de ces produits plus vertueux avec les installations pour lesquelles ils sont destinés.

• Blue Solutions

Le développement de la batterie LMP® : une technologie unique

La technologie LMP® est l'aboutissement d'un programme de recherche et développement ambitieux, débuté il y a plus de vingt ans. Le Groupe Bolloré a investi plus de 3 milliards d'euros et recruté plus de 2 000 personnes pour développer sa batterie LMP® et ses différentes applications, afin de proposer des solutions innovantes de mobilité et de stockage d'électricité. Composées de films fins issus des techniques d'extrusion maîtrisées par le Groupe Bolloré, les batteries LMP® se distinguent par leur forte densité énergétique et leur sécurité d'utilisation. Ces batteries sont en mesure de satisfaire de nombreux marchés et de répondre aux deux principaux enjeux de la transition énergétique : le développement de transports propres et la gestion intelligente de l'énergie.

Développer des solutions de transport propre

Le Groupe Bolloré travaille au quotidien au développement de solutions de transports non carbonés ou bas carbone (solutions d'autopartage, transports en commun, véhicules électriques, logistique urbaine basés sur la technologie LMP®). (voir chapitre 1 – Blue Applications – Applications mobiles, page 40)

Les solutions d'autopartage

Depuis 2011, le Groupe Bolloré développe, déploie et opère des solutions d'autopartage en trace directe (sans retour obligatoire au point de départ), intégrées et basées sur des véhicules 100% électriques. Cette solution apporte une réponse aux problématiques des villes en les rendant :

- plus propres grâce à un déploiement à grande échelle d'un système de transport non polluant;
 - moins congestionnées en diminuant le nombre de véhicules en circulation;
 - plus égalitaires en rendant l'accès à un véhicule individuel moins onéreux;
 - plus agréables à vivre en diminuant les nuisances sonores et olfactives.
- Aujourd'hui présent à Lyon, Bordeaux, Turin (Italie), Londres (Royaume-Uni), Singapour, Indianapolis et Los Angeles (États-Unis), ce modèle d'autopartage propose une offre de transport flexible et abordable qui s'adapte aux besoins des utilisateurs réguliers et occasionnels.

Sur l'année 2018, Autolib', Bluely, Bluecub, BlueIndy, Bluetorino, BlueSG, BlueLA et Bluecity ont permis aux utilisateurs d'effectuer près de 3 millions de locations, soit plus de 29,8 millions de kilomètres. Ces services ont ainsi permis de réduire la présence de nombreux véhicules thermiques sur les routes, et, par conséquent, de réduire les émissions polluantes.

— **Autopartage : Autolib', Bluely, Bluecub, BlueIndy, Bluetorino, BlueSG, BlueLA et Bluecity.**

	2018
Nombre de kilomètre parcourus par les véhicules en autopartage	29,8 millions
Nombre de tonnes de CO ₂ évitées ⁽¹⁾	10 281

(1) Méthodologie : total du nombre de kilomètres parcourus par les véhicules d'autopartage multiplié par le facteur d'émission d'une voiture particulière à motorisation mixte essence/gazole (source : Base Carbone Ademe)

Chaque année, les voitures électriques des services d'autopartage du Groupe parcourent des millions de kilomètres, ce qui permet d'économiser plusieurs tonnes d'émission de CO₂ dans l'air. Par exemple, en huit mois BlueLA a permis d'économiser plus de 22 tonnes de CO₂ grâce à ses véhicules (données issues de la méthode de calcul du Shared-Use Mobility Center aux États-Unis). Malgré l'arrêt d'Autolib' à Paris, le Groupe Bolloré continuera d'opérer et de déployer ses 7 autres services d'autopartage en Europe, Amérique et Asie en 2019. Pour exemple, BlueSG, qui est en voie de devenir le plus grand service d'autopartage électrique en libre-service au monde, dispose à fin 2018 de plus de 300 voitures électriques Bluecar et 531 bornes de recharge. Dans les prochains mois, le service continuera de se développer afin d'atteindre, d'ici à 2020, 1 000 voitures, 500 stations et 2 000 bornes de recharge accessibles à moins de cinq minutes des logements et des entreprises.

De nouvelles solutions innovantes pour les smart cities

Par ailleurs, le Groupe Bolloré déploie et exploite des réseaux de points de recharge pour tous types de véhicules électriques, en France et au Royaume-Uni. À fin 2018, Source London, le réseau londonien, comptait 930 bornes de recharge à travers la capitale britannique. Le déploiement de ces infrastructures joue un rôle important dans le développement du marché des véhicules électriques. Le 20 décembre 2018, le Groupe Bolloré a également inauguré ses 2 premières bornes de recharge BlueLib dans la métropole européenne de Lille. D'ici à 2020, le réseau BlueLib comptera 334 points de recharge qui seront déployés dans Lille et 40 communes avoisinantes de plus de 5 000 habitants.

Les solutions de transport collectif propre

Le Groupe Bolloré poursuit ses efforts de développement dans la mobilité électrique en proposant des produits pour le transport collectif : les Bluebus de 12 mètres ou de 6 mètres, qui utilisent les batteries LMP®. De conception française, les Bluebus sont fabriqués dans l'usine Bluebus de Quimper. Depuis janvier 2017, les Bluebus sont détenteurs du label Origine Garantie (bus et batteries). Ses fournisseurs sont proches des sites de production, ce qui favorise la réduction des gaz à effets de serre dans le procédé de fabrication. Sur les Bluebus 6 mètres, les batteries des Bluebus astucieusement positionnées sur le toit ont permis la conception d'un plancher totalement plat. Bluebus est ainsi le seul véhicule 6 mètres à garantir une accessibilité unique à tous types d'usagers. Le Bluebus 12 mètres est lui aussi Origine Garantie et a fait l'objet d'une analyse du cycle de vie permettant de documenter son écoconception.

	2018	
	Bus 6 mètres	Bus 12 mètres
Nombre de bus commandés	30	41
Nombre de bus livrés	26	25
Nombre de bus en circulation	204	74

Fin 2018, ce sont plus de 270 Bluebus 6 mètres et 12 mètres qui circulent déjà dans de nombreuses villes de France telles que Paris, Rennes, Aurillac, Tarbes, Chamonix, Rambouillet, Laval, Amiens, Dijon, Vichy... Par ailleurs, le Bluebus 12 mètres a débuté son internationalisation en livrant 5 bus à la Société des transports intercommunaux de Bruxelles (STIB). Une grande première pour Bluebus 12 mètres qui s'expatriera pour la première fois en dehors du territoire français, le Bluebus 6 mètres ayant commencé son internationalisation quelques années auparavant.

Grâce à sa société Bluestation, le Groupe Bolloré met un service de navettes à disposition de ses collaborateurs en Île-de-France et propose également des prestations de location de petits bus électriques avec chauffeurs à des sociétés externes telles que la Fondation Louis Vuitton, ou lors d'événements ponctuels comme le Mondial de l'auto à Paris avec la société Engie. 540 000 passagers ont été transportés l'année dernière grâce aux 20 navettes Bluebus 6 mètres qui ont parcouru 283 200 km en 2018.

— **Bluestation**

	2018	2017
Nombre de navettes	20	20
Nombre de passagers	540 000	588 235
Nombre de kilomètres	283 200	281 976

Blue Solutions propose également, pour les entreprises et collectivités, ses véhicules de la gamme Bluecar® en vente et en location longue durée tout inclus, comprenant la maintenance et la gestion connectée et à distance de flottes de véhicules. Ces solutions de gestion de flotte sur mesure et privatives ont déjà été adoptées par : HOP!, Air France, Atos, Clarins, Samsic, etc.

Le développement de solutions de stockage d'énergie innovantes basées sur la technologie LMP®

Depuis 2014, le Groupe Bolloré déploie ses solutions de stockage d'énergie stationnaire et apporte des réponses concrètes aux enjeux liés à la transition énergétique. Pour les producteurs d'énergie et les opérateurs de réseaux électriques, ces solutions de stockage permettent l'intégration à grande échelle des énergies renouvelables et apportent des fonctions de flexibilité qui contribuent aux réglages de fréquences et de tension des lignes électriques. Pour les zones isolées non raccordées, le stockage d'énergie offre des

solutions pour garantir l'accès à l'énergie à tous. À travers ses solutions de stockage stationnaire, le Groupe Bolloré se positionne comme un acteur clé pour répondre aux nouveaux besoins liés à la transition énergétique et ambitionne de devenir acteur mondial de premier plan dans les solutions de gestion et de stockage de l'énergie.

Favoriser l'accès à l'énergie renouvelable pour le développement des populations locales

En Afrique, où l'accès à l'énergie est un enjeu majeur pour le développement économique et social des populations, le Groupe Bolloré continue de développer des projets innovants autour de ses solutions de stockage d'énergie. À ce jour, plus d'une vingtaine d'installations combinant production solaire et stockage sont opérationnelles en Afrique de l'Ouest. De plus, le Groupe Bolloré travaille sur un programme d'électrification rurale décentralisée, visant à apporter l'électricité dans des villages hors réseaux. Dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest, le Groupe Bolloré a développé des zones autonomes en énergie à destination des populations locales : les Bluezones, rebaptisées en 2018 « Vivendi Village Africa ». Ces espaces fonctionnent comme des mini-réseaux autonomes alimentés par une source d'énergie solaire (70-140 kWc) associée à une capacité de stockage (90-360 kWh).

Depuis 2017, Blue Solutions et Vivendi ont collaboré pour développer les CanalOlympia en Afrique, un réseau d'une vingtaine de salles de cinéma et de spectacle « off-grid », entièrement autonome en énergie. Une dizaine verra le jour en 2019. Aujourd'hui, 11 salles sont en activités. Chacune de ces salles permet d'accueillir 300 personnes en configuration intérieure et plusieurs milliers de personnes en configuration extérieure.

Les salles sont alimentées en énergie 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par un système hybride développé par Blue Solutions comprenant 140 kWc de panneaux solaires et 400 kWh de stockage. Ce système permet :

- la fourniture d'une électricité de qualité et garantie, sans dépendre des réseaux fragiles ou des groupes électrogènes, à un prix compétitif;
- une production propre qui permet de réduire les émissions de CO₂ jusqu'à 150 tonnes de CO₂ par salle et par an.

Fournir des solutions de gestion intelligente de l'énergie pour soulager les réseaux haute tension

Blue Solutions développe également des solutions de stockage et de gestion intelligente de l'énergie pour les entreprises et les gestionnaires de réseaux électriques. Afin de tester en grandeur nature le potentiel de ces solutions, un démonstrateur a été mis en service en Bretagne en 2015. L'installation se compose de six conteneurs (shelters), chacun équipé de douze batteries LMP®. Elle permet de réinjecter sur le réseau électrique des usines de Blue Solutions et films plastiques jusqu'à 1 mégawatt (MW) de puissance sur deux heures, soit 2 mégawattheures (MWh) d'énergie. L'objectif de ce démonstrateur est de tester les capacités de la technologie LMP® pour répondre aux demandes d'effacement sur le réseau électrique pour soulager le réseau haute tension en période de pointe, sur demande de l'opérateur de réseau.

IER, acteur du marché de l'électromobilité

Au titre de sa conception de solutions pour optimiser et sécuriser les flux des biens et des personnes, IER maintient son développement de terminaux, bornes libre-service et systèmes d'identification et de géolocalisation. Plus récemment, grâce à ses bornes de charge, IER, est devenu un acteur clé du marché de l'électromobilité. Dans le domaine des bornes de charge et dans les solutions d'identification, l'expertise d'IER lui a permis de devenir l'acteur majeur des nouvelles solutions de mobilité pour le transport et tout particulièrement pour l'autopartage électrique (voir chapitre 1 – Blue Applications – Applications stationnaires, page 42).

En outre, la société s'appuie sur une maîtrise technologique éprouvée pour développer de nouveaux processus métiers et déployer des concepts innovants dans les environnements, et ce, tout au long de sa supply chain : entrepôts, véhicules, transports, points de vente, lieux publics et voirie.

Des actions de progrès très concrètes ont été mises en place pour ses clients et facilitent le travail de l'exploitant tout en respectant l'environnement, par exemple :

- l'équipement des bornes avec des solutions natives d'économie d'énergie à savoir l'allumage et l'extinction automatique programmée ou la mise en place systématique d'alimentation à rendement énergétique élevé;
- le développement d'un système d'information proposant des solutions d'optimisation des tournées de livraison pour maximiser l'utilisation de la flotte, réaliser le moins de kilomètres possible tout en assurant le respect des engagements horaires;
- la mise à disposition d'applications mobiles à destination des chauffeurs pour optimiser le plan de transport, le suivi des colis et maximiser la dématérialisation de documents.

Par ailleurs, la société est consciente de l'impact environnemental que peut avoir une décision technique en phase de conception. C'est pourquoi IER sensibilise les ingénieurs et les acheteurs aux règles d'écoconception. En 2017, IER a d'ailleurs réalisé une première analyse du cycle de vie d'une de ses bornes (borne libre-service d'aéroports). Cette initiative s'est étendue en 2018 sur une borne de charge de véhicule pour mesurer l'empreinte écologique des produits et valoriser les bonnes pratiques d'écoconception. Ainsi et selon le calculateur de l'Ademe, une borne 919 en libre-service en aéroport représente sur cinq ans 2 489,3 kg équivalent CO₂. La borne de charge de véhicule représente 776 435 kg équivalent CO₂ sur sept ans.

MAÎTRISE DE L'EMPREINTE GES ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

PLAN D'ACTION ET AXES DE PROGRESSION

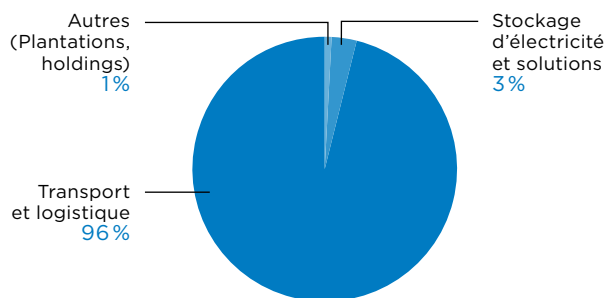
Outre se saisir des opportunités de développement de produits et services bas carbone, le Groupe Bolloré recherche d'un point de vue global à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) au quotidien via notamment l'optimisation de ses consommations énergétiques. Des efforts conséquents sont menés au quotidien par l'ensemble des divisions pour réduire les consommations, optimiser les charges d'exploitation et réduire l'impact de ses activités sur le dérèglement climatique. Si les sites industriels sont les plus gros consommateurs et font l'objet d'attentions particulières, le Groupe Bolloré prend également soin d'optimiser les consommations de ses sites tertiaires.

En outre, conformément à la loi portant engagement national pour l'environnement du 12 juillet 2010, le Groupe reconduira en 2019 son bilan de GES sur l'année de référence 2018.

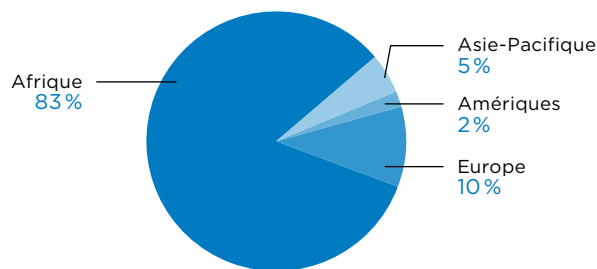
Chaque année, le Groupe évalue les émissions de GES liées à ses consommations énergétiques.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre

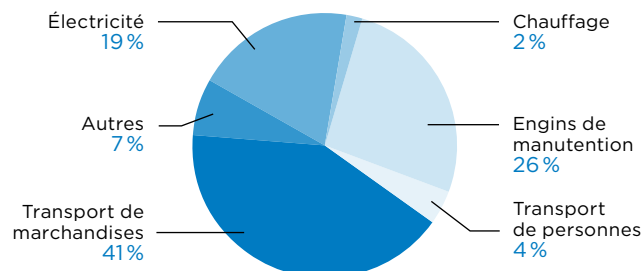
— Par division/métier



— Par zone géographique



— Par poste émetteur



2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

— Synthèse des émissions de GES retenues pour les scopes 1, 2 et 3 du Groupe Bolloré (hors Vivendi)

(en tonnes éq. CO ₂)	2018	2017	2016	Variation 2017/2018
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 ⁽¹⁾	268 013	273 895	294 849	- 2 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 ⁽²⁾	61 614	77 625	76 787	- 21 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	329 628	351 520	371 636	- 6 %
Emissions GES – scope 3 ⁽³⁾	4 671 770	4 553 489	-	3 %
Total des Emissions GES scope 1, 2 et 3	5 331 025	5 256 529	743 272	1 %

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives liées aux fluides frigorigènes.

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.

(3) Le scope 3 correspond à la combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy et aux déplacements professionnels des collaborateurs. La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

Le Groupe se fixe pour objectif à 2022 de renforcer sa capacité à mesurer l'impact de ses produits et services sur le climat à travers le développement d'une méthode de calcul permettant d'estimer :

- les émissions de GES incombant à ses produits et services de scope 3 ;
- les tonnes de CO₂ évitées grâce à la mise en œuvre de ses activités sur un périmètre renforcé et de manière systématique.

Le lancement de ce chantier, validé en 2018, sera initié en 2019 sur les périmètres Bolloré Logistics et en 2020 sur Blue Solutions.

Bolloré Transport & Logistics

Bolloré Transport & Logistics représente plus de 80% des émissions du Groupe. Les plus gros postes d'émissions identifiés sont : le transport de marchandises, la manutention et l'électricité.

Depuis le suivi de leurs consommations à la mise en œuvre de solution d'optimisation de la performance énergétique de leurs activités, chacune des divisions s'implique au quotidien pour la réduction de l'empreinte GES du Groupe Bolloré.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Au sein de Bolloré Transport & Logistics, les entités portuaires et ferroviaires représentent plus de la moitié des émissions de GES en 2018. Par ailleurs, l'énergie représente plus de la moitié de ces émissions, extrêmement coûteuses. C'est pourquoi Bolloré Ports et Bolloré Railways recherchent au quotidien l'amélioration de la performance énergétique de leurs installations et équipements.

Green Terminal

En cohérence avec la politique RSE du Groupe et fidèle à ses engagements, Bolloré Ports a lancé début 2018 un programme environnemental sur ses terminaux à Abidjan et au Congo, à travers le label Green Terminal. Bolloré Ports multiplie ainsi les initiatives techniques et œuvre en faveur de la diminution des émissions de gaz à effet de serre. Concrètement, des solutions innovantes sont testées comme :

- la récupération d'énergie dispensée sur les portiques et la réinjection dans les circuits à Abidjan Terminal ;
- l'utilisation de tracteur électrique de parc ;
- des Bluebus « shuttle » et voitures électriques servent de moyens de locomotion aux collaborateurs pour se déplacer sur l'emprise de Congo Terminal (près de 70 véhicules électriques en Afrique) ou sur la plateforme portuaire de La Rochelle ;
- l'électrification des engins de manutention avec des batteries LMP® type tracteur ou portiques RTG ;
- l'installation de panneaux solaires et l'éclairage solaire ;
- le recours à des locomotives automotrices moins polluantes ;
- la surveillance de la qualité des eaux rejetées.

L'organisme certificateur SGS a réalisé la première évaluation technique en octobre 2018 sur Congo Terminal. Le Groupe a pour objectif de déployer ce label sur quatre ports supplémentaires en 2019. S'en suivront donc les évaluations sur Bénin Terminal et Kribi Terminal en 2019. D'ores et déjà, les futurs terminaux MPS II, Abidjan 2 et Dili s'inscriront également dans cette même dynamique. Cette démarche va au-delà des exigences ISO 14001 et permet de répondre aux enjeux environnementaux de la société à travers la mise en valeur de toutes les bonnes pratiques environnementales et complémentaires à cette norme.

Connexion des ports au réseau national électrique

Selon ses territoires d'implantation, lorsque les infrastructures le permettent et en concertation avec les autorités locales de certains pays, Bolloré Ports s'est fixé comme objectif de connecter aux réseaux électriques nationaux l'ensemble de ses terminaux à conteneurs fonctionnant jusqu'alors sur centrale électrique.

En 2018, 22 terminaux et concessions sur 24 (dont 1 partiellement) sont actuellement connectés au réseau. Ces connexions permettent une diminution significative des émissions de particules polluantes, ainsi que des consommations de gasoil, lubrifiants et pièces détachées dues à l'utilisation intense de groupes électrogènes.

Entre 2016 et 2018, le raccordement au réseau électrique de certains ports et la mise en place de nouveaux équipements plus performants et moins énergivores ont permis de réduire de 63% leurs émissions de GES, correspondant à 14 861 tonnes équivalent CO₂ évitées à périmètre constant.

Performance énergétique du rail

Concernant les activités ferroviaires, Bolloré Railways, dont les locomotives fonctionnent au diesel, investit dans de nouvelles locomotives, plus performantes et moins consommatrices d'énergies fossiles permettant de réduire leur impact sur l'environnement.

Par ailleurs, des panneaux solaires ont été installés sur la plupart des sites de Bolloré Railways. Si les gares sont en majorité alimentées par le réseau national électrique, la production d'électricité par énergie solaire est systématiquement étudiée, et privilégiée lorsque l'environnement s'y prête, et ce, tout au long de la ligne ferroviaire (petites gares de brousse, passages à niveau, etc.).

Les actions en faveur de l'environnement, comme l'arrêt moteur des locomotives en cas de stationnement prolongé, participent à la réduction de l'émission de GES.

• Bolloré Logistics

Dans le cadre de sa stratégie climat, Bolloré Logistics a établi un programme d'optimisation des installations et systèmes existants. Celui-ci exploite le développement d'innovations technologiques pour un pilotage plus performant et une meilleure efficacité énergétique. Parmi les projets engagés, peuvent être cités l'installation de panneaux solaires, une solution intelligente de pilotage de la consommation, le renouvellement du parc de véhicules et une politique voyages plus respectueuse de l'environnement.

Pour sa première participation en août 2018, Bolloré Logistics s'est vu décerner un B par le CDP, une organisation à but non lucratif basée au Royaume-Uni visant à étudier l'impact climat des principales entreprises mondiales cotées en Bourse. Au quatrième trimestre 2018, accompagnée par un cabinet de conseil, la business unit a défini son objectif de réduction carbone, aligné sur la trajectoire des 2 °C, en se basant sur l'initiative Science-Based Targets (SBT). Elle s'est ainsi engagée à réduire de 30% en intensité ses émissions directes et indirectes de CO₂ équivalent, scopes 1 et 2, à l'horizon 2027.

Les systèmes de management environnemental déployés chez Bolloré Logistics permettent également d'optimiser la gestion des consommations énergétiques afin de s'adapter à la raréfaction des ressources locales et de contribuer à la prévention des risques liés au changement climatique. Depuis 2015, les consommations d'énergie sont suivies dans toutes les entités à l'aide des compteurs sur le réseau ou des factures afin d'établir un état des lieux. Une politique de réduction des consommations d'énergie se met en

place, notamment via la mise en place d'éclairages en LED, de détecteurs de présence, de parc d'imprimantes centralisées, de système de gestion optimisée pour la climatisation, l'installation de panneaux ou d'éclairages solaires dans des sites logistiques africains.

L'entreprise a continué par ailleurs à déployer son système de management environnemental avec désormais 100% des pays couverts, l'Europe et l'Asie étant en outre certifiées ISO 14001.

Les sites de Bolloré Logistics Roissy et Le Havre ont également souscrit à une offre d'équilibre certifiant qu'EDF injecte sur le réseau une quantité d'électricité d'origine renouvelable équivalente à 100% de leur consommation d'électricité. Celle-ci provient d'installations certifiées par Powernext situées en France continentale productrices d'énergies éolienne, solaire, géothermique, aérothermique, hydrothermique, marine et hydraulique, mais aussi issue de la biomasse, du gaz de stations d'épuration d'eaux usées et du biogaz. En 2018, Bolloré Logistics a consommé plus de 3 195 MWh sur ces sites et EDF a donc injecté la même quantité en énergie renouvelable sur le réseau. D'autres entités de Bolloré Logistics en Italie, au Canada, au Kenya et en République démocratique du Congo ont consommé de l'électricité d'origine renouvelable dans le cadre de leurs activités en 2018 pour un total de plus de 2 527 MWh.

Bolloré Logistics a réalisé en 2017-2018 une analyse poussée de ses émissions de gaz à effet de serre de ses scopes 1, 2, 3 amont et aval. Le scope 3, c'est-à-dire le transport de marchandise opéré par les tierces parties, représente de loin le plus gros poste d'émissions de la division. En effet selon l'IMO (l'Organisation maritime internationale), le trafic maritime contribue à environ 2,2% des émissions globales de CO₂. L'activité maritime de Bolloré Logistics œuvre donc de concert avec les armateurs et autres acteurs du fret maritime pour réduire l'impact environnemental des prestations de transport maritime. À titre d'exemple, CMA CGM, l'un des principaux partenaires de transport maritime, a réduit ses émissions de CO₂ par conteneur de 50% entre 2005 et 2015, et se donne comme objectif de les réduire à 30% d'ici à 2025. Par ailleurs une nouvelle réglementation, « IMO Sulphur 2020 », plafonne désormais le taux d'émission de soufre (SOx) des combustibles des navires à 0,5% (contre 3,5% actuellement) dès 2020, obligeant ainsi l'ensemble des compagnies maritimes à réduire leurs émissions de soufre de 85%. Cela permettra d'améliorer la qualité de l'air rejeté par les navires et de limiter les impacts du fret maritime sur l'environnement et la santé. Ces nouveaux standards coûteraient à l'industrie entre 50 et 100 milliards de dollars par an en raison du surcoût des combustibles à faible taux de soufre, soit 160 dollars par conteneur 20 pieds selon les estimations de CMA CGM. Bolloré Logistics et les acteurs du fret maritime travaillent donc dès à présent à l'élaboration d'offres commerciales limitant la répercussion des surcoûts pour les clients.

• Bolloré Energy

La société travaille en outre au quotidien à la performance environnementale de ses sites, tant d'un point de vue de maîtrise des risques de pollution (exemple : certification 14001, réhabilitation en fin de vie des dépôts pétroliers, etc.) que de performance énergétique des sites (exemple : optimisation énergétique de son parc de véhicules, renouvelé entre 5% à 8% chaque année).

Afin d'améliorer sa performance environnementale et dans le cadre de sa certification ISO 14001, Bolloré Energy a mis à jour sa politique de suivi des consommations d'électricité sur ses dépôts primaires. De nouveaux indicateurs ont été mis en place pour assurer un suivi plus régulier et plus précis des consommations.

Le bilan des GES de Bolloré Energy a été mis à jour en 2018. Les actions de sensibilisation autour des émissions de gaz à effet de serre se sont appuyées sur le formateur « conduite rationnelle » qui a formé en 2018 65 conducteurs.

Suite à l'audit énergétique de 2015, Bolloré Energy a également poursuivi en 2018 le renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers : 22 véhicules pétroliers neufs acquis (norme Euro 6). Au total, près de 65% de la flotte répondent à la norme Euro 5 ou Euro 6 en 2018 (60% en 2017, 26% en 2016). Bolloré Energy a pour objectif de renouveler l'intégralité de sa flotte en Euro 5 ou Euro 6 d'ici à 2025.

Blue Solutions

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les usines de la Bretagne sont alimentées en électricité garantie à 50% d'origine renouvelable. En outre, des Bluecar® supplémentaires ont été déployées pour favoriser la mobilité électrique lors des déplacements intersites : au total, plus de 16 000 km parcourus en véhicule électrique autour des usines en 2018, contre 4 600 km en 2017.

Dans son processus de fabrication de film d'emballage, la filiale Films plastiques utilise du gaz fluoré (SF₆), gaz à effet de serre connu pour être l'isolant électrique de référence permettant d'assurer la sécurité des équipements haute tension (1 kg de SF₆ représente 23 tonnes équivalent CO₂). Ainsi,

conformément aux engagements pris dans le cadre de son bilan gaz à effet de serre réglementaire, la filiale a mis en service début 2016 une nouvelle installation de récupération de SF₆. L'émission de 1 700 tonnes équivalent CO₂ a ainsi été évitée en 2018 par rapport au bilan 2015.

Par ailleurs, depuis 2012, des analyses de cycles de vie sont réalisées sur les solutions de stockages d'énergie (batteries, supercapacités) et leurs applications (mobiles, stationnaires). Ces études, encadrées par la norme ISO 14040 sur le management environnemental – analyse de cycle de vie, permettent de valider la valeur ajoutée environnementale des produits et de dégager des pistes d'améliorations au niveau de leur conception. Elles sont en outre indispensables pour répondre aux demandes croissantes de nos clients sur l'écoconception.

Deux analyses de cycle de vie (ACV) ont été réalisées en 2018 :

- ACV du Bluebus 12 mètres;
- ACV d'un système de stockage stationnaire.

Concernant les applications mobiles de Blue Solutions, des tests ont été réalisés au cours de l'année 2018 sur les véhicules par la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Île-de-France. Au terme de ces tests, leur émission massique de CO₂ a été évaluée à 0 g/km. Bluey et Bluecub limitent l'impact de la consommation énergétique des bornes grâce à l'offre énergies renouvelables de Direct Énergie, à laquelle ils ont souscrit au 1^{er} juillet 2018. Direct Énergie s'engage à acheter, en France, des garanties d'origine correspondant à la quantité d'électricité consommée par les voitures électriques. Ce mécanisme de certification garantit ainsi l'injection dans le réseau d'une production d'électricité d'origine renouvelable équivalente à la consommation annuelle. Ce nouveau contrat leur permet également de connaître leur consommation d'électricité tous les mois et par conséquent le nombre de kilogrammes de CO₂ économisés grâce aux services. De son côté, Bluetorino a également signé un contrat avec le fournisseur d'électricité Iren qui s'engage à fournir de l'énergie d'origine 100% renouvelable. Enfin, BluePointLondon (Source London et Bluecity) a conclu un partenariat avec SSE Green afin que ses bornes de charge soient alimentées en énergies propres et renouvelables. En tant que premier réseau de recharge de Londres alimenté en énergies renouvelables, (Source London) permet d'améliorer la qualité de l'air tout en maintenant son objectif de déploiement à travers la capitale.

Par ailleurs, les « ambassadeurs » autopartage effectuent l'équilibrage de la flotte principalement à l'aide des véhicules électriques du réseau et des transports en commun de la ville. Certains services, tels que Bluey à Lyon, Bluecub à Bordeaux et Bluetorino à Turin, utilisent également des solutions de mobilité douce, comme le vélo et la trottinette.

Concernant IER, les activités d'assemblage n'impliquent que peu d'émissions de gaz à effet de serre. Par ailleurs, la durabilité des produits d'IER, de la conception à la fin de vie, permet d'abaisser l'impact carbone de ceux-ci. Plus globalement, les salariés sont sensibilisés aux thématiques du développement durable, via des rappels, un accueil en ligne et des affichages sur les bons gestes à adopter au quotidien tels que : éteindre les lumières et autres périphériques lorsque l'on quitte son bureau, optimiser l'éclairage naturel, éviter d'obstruer les vitres et fenêtres, ne pas ouvrir les fenêtres des locaux climatisés, éviter les impressions systématiques, adapter les tenues vestimentaires en fonction des saisons. Plus de 50% de pièces des produits d'IER sont issues de la production locale, ce qui permet de réduire notablement l'impact carbone lié au transport.

Par ailleurs, le plan d'action énergétique d'IER, initié en 2016, est à ce jour réalisé à hauteur de plus de 80%. Concernant les consommations d'énergie, le Groupe distingue l'énergie consommée pour le transport et l'activité de celle consommée dans les bâtiments. Les consommations sont suivies mensuellement afin de détecter d'éventuelles dérives.

En 2015, IER a réalisé des audits énergétiques ainsi qu'une mise à jour de son bilan d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de ses sites (bâtiments et flotte de véhicules) afin d'établir un plan d'action.

Ce plan permet de compléter les nombreuses actions qui ont déjà été mises en place pour réduire la consommation d'énergie au sein des établissements d'IER, notamment :

- la gestion des consignes de température en périodes inoccupées (nuit, week-end) pour diminuer le chauffage des locaux durant ces périodes;
- la mise en place de solution pour mieux réguler les températures des locaux;
- la révision de l'isolation de certains locaux, portes, façades et fenêtres;
- le remplacement systématique des équipements informatiques par des matériels labellisés sur leur consommation d'énergie, leur durabilité ou encore l'utilisation de substances dangereuses : TCO, Energy Star ou EPEAT;
- le remplacement des éclairages à tubes fluorescents et des ampoules à incandescence par des éclairages à LED ou des ampoules basse consommation;
- la mise en place d'un suivi des consommations par site;

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

- la sensibilisation du personnel et des prestataires à la gestion responsable de l'énergie pour améliorer leur comportement;
 - la mise à disposition de véhicules électriques en autopartage sur le site de Suresnes et sur le site de Wavre pour les déplacements professionnels.
- IER mène une politique de gestion des déplacements, remise à jour en partie en 2018, via la publication du plan de mobilité pour le site de Suresnes. Diverses actions permettent de réduire l'impact carbone des déplacements, par exemple :
- l'équipement de tous les sites d'IER par des solutions de visioconférence et la mise à disposition de chaque collaborateur de solutions individuelles de web conférence type Skype et Zoom;
 - l'existence d'une procédure et d'un outil de gestion des déplacements;
 - la réservation de places de parking dédiées aux véhicules électriques dans les parkings (deux voitures électriques en autopartage disponibles sur le site de Suresnes);
 - l'optimisation de la planification des interventions des techniciens de maintenance.

2.4. S'engager à long terme pour le développement des territoires

2.4.1. CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

DESCRIPTION DU RISQUE/OPPORTUNITÉ

Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales R⁽¹⁾

Implanté dans 127 pays dont 46 en Afrique, le Groupe Bolloré, au travers de ses activités et de ses relations avec les communautés locales, est un acteur incontournable du développement social et économique des territoires. Il se doit donc de prévenir, d'atténuer et de compenser les externalités négatives générées par son activité tout en maximisant les impacts bénéfiques pour les populations locales et ses territoires d'implantation.

POLITIQUE GROUPE

Dans toutes ses activités, le Groupe compte parmi ses enjeux prioritaires la contribution au développement des territoires, qui passe avant toute chose par le recrutement et la formation de collaborateurs locaux.

Par ses activités, ses investissements et le dialogue mené avec les communautés locales, le Groupe contribue à l'essor des activités économiques, à l'emploi et à la montée en compétences des populations, ainsi qu'au désenclavement de certains pays et au développement des services publics. Les relations nouées avec les communautés et acteurs locaux lui permettent de s'inscrire au mieux dans la dynamique des territoires et d'être au plus proche de leurs enjeux.

Ainsi, la politique du Groupe en matière d'impact local se décline en plusieurs points clés :

- contribuer et promouvoir l'emploi local;
- investir dans l'économie locale;
- construire et maintenir un dialogue avec les parties prenantes;
- engager des actions sociétales au bénéfice des populations locales.

Comptant 22 416 de ses collaborateurs sur le continent africain, soit 56,9% des collaborateurs à l'échelle du Groupe Bolloré (hors Vivendi), et fidèle à son ADN et ses valeurs, Bolloré Transport & Logistics inscrit ses activités dans le long terme et s'est engagé à concilier ses performances économiques avec sa mission sociale et la préservation de l'environnement. Afin d'évaluer son empreinte socio-économique, la division Transport et logistique a notamment lancé différentes études sur ce sujet afin de quantifier ses nombreux impacts positifs en Afrique, notamment en termes de :

- création d'emplois (directs, indirects et induits);
- contribution des activités à l'économie du pays par l'analyse des flux économiques induits par les achats locaux de biens et de services;
- la contribution des activités au PIB local;
- recettes fiscales nationales;
- développement des communautés locales.

Ces études, tout d'abord initiées au Cameroun, au Gabon, au Congo et en Côte d'Ivoire, seront progressivement étendues à d'autres pays du continent africain : Sierra Leone, Kenya, Tanzanie, Ouganda en 2019. Les résultats attestent de l'ancrage territorial de l'entreprise à travers son impact positif sur les emplois, la montée en compétences des populations et l'amélioration

des conditions de vie des communautés locales grâce aux initiatives sociales et sociétales menées par les filiales.

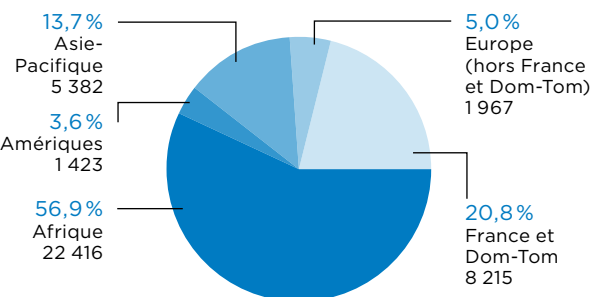
Dans un premier temps, un audit interne des données quantitatives et qualitatives est mené avec les responsables projets corporate et les managers Achats, Finance, RH, RSE, etc. des pays concernés. Puis, dans un souci de transparence, l'application de la méthode de calcul, les données d'entrée et les résultats de chaque étude sont vérifiés par un cabinet de conseil externe qui en valide la sincérité et les conclusions. Le cabinet valide pour chacune des études l'analyse de l'empreinte socio-économique de Bolloré Transport & Logistics grâce à un outil de calcul spécifique réalisé pour ce périmètre. Le modèle conçu s'appuie sur l'utilisation des tableaux entrées-sorties symétriques permettant de modéliser les interdépendances entre l'ensemble des secteurs d'activité d'une économie donnée (travaux de l'économiste Leontief).

CONTRIBUER ET PROMOUVOIR L'EMPLOI LOCAL

Le Groupe Bolloré s'engage dans tous les pays où il est implanté à être un employeur de référence localement. Ainsi, en 2018, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local. Sur les 39 403 salariés de Bolloré présents au 31 décembre 2018, 98,8% sont employés localement. Depuis 2014, le Groupe Bolloré s'est également lancé dans un chantier de cartographie des pratiques de rémunérations et d'avantages sociaux à travers le monde. Pour ce faire, des audits ont été réalisés, en matière de rémunération, dans 6 pays africains et, en matière d'avantages sociaux, dans 18 pays africains. Ceux-ci consistaient à la fois à dresser un état des lieux des pratiques en matière de rémunération, de prévoyance, de santé et de retraite et à comparer ces pratiques au marché local. Les résultats obtenus permettent au Groupe Bolloré d'avoir une vision d'ensemble des dispositifs mis en place localement afin de bâtir le cadre de gouvernance approprié.

La division Bolloré Transport & Logistics, particulièrement présente sur le continent africain, y compte près de 61,4% de ses 36 531 collaborateurs. Le Groupe Bolloré est en effet le premier opérateur portuaire avec 21 concessions en exploitation et est également un acteur non négligeable du rail via ses trois concessions ferroviaires.

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2018 du Groupe Bolloré (hors Vivendi)



INVESTIR DANS L'ÉCONOMIE LOCALE

Au travers de ses implantations dans les pays en développement, et notamment en Afrique, le Groupe est un acteur engagé dans le développement économique de ses territoires d'implantation.

Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, ses solutions logistiques de pointe, le développement de ses solutions de stockage d'électricité, il contribue à la croissance économique. Le Groupe exerce une activité non seulement en matière d'emplois directs, mais rayonne également de manière indirecte via les achats réalisés auprès des fournisseurs et prestataires locaux.

Bolloré Transports & Logistics

La vision intégrée de Bolloré Transport & Logistics permet de développer une approche globale pour favoriser la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles des pays.

Toutes les installations logistiques, industrielles et commerciales opérées avec des partenaires de référence et les États sont moteurs de création d'emplois et de richesses pour ses pays d'implantation, comme le Cameroun, le Gabon ou le Congo-Brazzaville. Bolloré Transport & Logistics y encourage par ailleurs l'entrepreneuriat des jeunes, en soutenant l'Institut européen de coopération et de développement (IECD) et l'Association Pointe-Noire

(1) R : risque prioritaire.

Industrielle (APNI), en participant chaque année au forum de l'entrepreneuriat organisé par la chambre de commerce de la Pointe-Noire. Depuis 2015, une convention de partenariat entre la division et l'IECD a permis de former près de 300 entrepreneurs locaux qui ont pu bénéficier de financements de la Banque mondiale.

Au Cameroun, les activités de Bolloré Transport & Logistics sont réparties sur l'ensemble du territoire, dans les agences de transport et de logistique et le long de la voie ferrée. Chaque année, des travaux rémunérés sont confiés aux communautés villageoises et participent à l'augmentation de leur pouvoir d'achat et au désenclavement des zones rurales.

Les activités de Bolloré Transport & Logistics et ses investissements sont au cœur du développement des importations et exportations sous-régionales; ce qui accroît également le désenclavement des pays voisins.

En effet, l'activité des filiales de Bolloré Transport & Logistics dans les zones peu actives génère un dynamisme économique dont bénéficient les populations. Par exemple, l'ouverture en 2017 du port de Kribi, ville de 72 000 habitants, vivant de la pêche principalement, lui permet désormais d'être en pleine expansion économique du fait de l'implantation de sociétés camerounaises, et donne accès à des services tels que banques, assurances, magasins d'alimentation et de biens, etc.

Si les activités de Bolloré Transport & Logistics sont principalement localisées dans les grandes villes du Cameroun et du Congo, Congo-Brazzaville, elles sont également réparties sur l'ensemble du territoire, contribuant à la création d'emplois directs et indirects dans les villes secondaires et dans les zones rurales.

— Emplois soutenus par Bolloré Transport & Logistics

	Emplois directs ⁽¹⁾	Emplois indirects ⁽²⁾	Emplois induits ⁽³⁾
Cameroun	4 805	13 408	9 934
Gabon	1 103	1 989	745
Congo-Brazzaville	2 077	12 729	4 231

(1) Emplois directs générés par les entités Bolloré Ports, Bolloré Railways et Bolloré Logistics.

(2) Emplois indirects générés chez les prestataires (notamment des dockers) et fournisseurs locaux.

(3) Emplois induits via la consommation des ménages des employés directs et indirects.

• Bolloré Port et Bolloré Railways

Le profil achats de l'activité de concession ferroviaire est majoritairement dominé par les équipements (pièces détachées). Pour les ports, les gros achats type portiques de quais, portique de parcs, tracteur de parc, informatique dédiée à la manutention portuaire (Terminal Operating System) génèrent à l'importation sur les territoires locaux des droits et taxes de douanes au titre des recettes fiscales. En outre les grands postes d'achats locaux sont : les achats d'hydrocarbure, les pièces détachées, l'énergie (eau, électricité, gaz), les prestations d'assurance, banque et juridique (intermédiation financière), les activités de sous-traitance technique, de restauration, etc.

Plus de 4 300 employés sont intervenus en sous-traitance sur les 2 réseaux de Bolloré Railways. Sitarail et Camrail génèrent un vivier de 3 000 emplois indirects référencés en sous-traitance, à temps complet ou temps partiel.

Dans le cadre de la conduite de ses opérations de maintenance de la voie ferrée et de ses installations, les chemins de fer font appel à un très grand nombre d'entreprises locales tout au long du tracé ferroviaire. Sitarail travaille par exemple avec plus de 200 entreprises locales. Elle exige que les entreprises extérieures chargées de l'exécution de certains travaux recrutent de la main-d'œuvre locale surtout chez les jeunes en recherche d'emploi. En effet, dans le cadre des travaux courant de maintenance (exécution du calendrier programme), les opérations nécessitent le recrutement d'une main-d'œuvre locale. Le nombre d'emplois directs et indirects générés est estimé à plus d'une centaine pendant les différentes étapes d'exécution. Ainsi, en fonction de l'avancement des travaux, les jeunes actifs, issus des différentes localités desservies et avoisinantes, bénéficient de ces opportunités d'emplois temporaires qui leur procurent des revenus. 15 mètres de part et d'autre des rails nécessitent de l'entretien, soit environ 65 millions de m² pour les 2 000 km des deux réseaux, entretenus en majeure partie par les riverains (désherbage, débroussaillage) et des sous-traitants.

En outre, Sitarail a formé dans ses centres de formation professionnelle d'Abidjan et de Bobo-Dioulasso 52 jeunes au métier d'aide conducteur et les a recrutés à l'issue de leur formation.

• Bolloré Logistics

Pour l'activité de commission de transport, les achats regroupent principalement des frais de sous-traitance (sécurité, gardiennage, loyer, etc.), la location de matériel et l'achat de carburants.

Grâce à ses 616 agences présentes dans le monde entier, Bolloré Logistics favorise la fluidité logistique nécessaire à l'essor des activités industrielles et commerciales des territoires du réseau. Elle contribue également au désenclavement de pays en développement grâce à ses opérations d'importation et d'exportation. En inscrivant ses activités dans le long terme, la business unit permet en outre à ses filiales de nouer des liens étroits avec les acteurs économiques locaux. Ses nouvelles infrastructures participent au développement de services et constructions publiques (transports en commun, accès routiers, etc.) et leur modernité permet à l'économie locale de prospérer.

Blue Solutions

Le développement de zones autonomes en énergie

Dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest, le Groupe Bolloré a développé des zones autonomes en énergie et dédiées au bien-être des populations locales : les Bluezones. Ces espaces fonctionnent comme des mini-réseaux autonomes alimentés par une source d'énergie solaire (70-140 kWc) associée à une capacité de stockage (90-360 kWh). Ils permettent le développement d'activités économiques, culturelles et sportives et offrent un ensemble de services destinés à améliorer le bien-être des populations. Chaque année, les Bluezones organisent des campagnes de sensibilisation, des journées de formation ou encore des festivals musicaux et accueillent des événements sportifs comme des tournois de football ou de basket. En 2018, les neuf Bluezones réparties dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest ont accueilli près d'un million de personnes.

L'accès à l'énergie

L'accès à l'énergie est un des enjeux majeurs des pays en développement puisqu'il contribue à la réduction de la pauvreté par le développement économique, à l'éducation, à l'amélioration de la santé et à la sécurité alimentaire. À travers ses solutions de stockage d'énergie, le Groupe Bolloré contribue à améliorer l'accès à l'énergie dans les zones isolées hors réseau. Outre les Bluezones, le Groupe souhaite développer de nouveaux projets en Afrique notamment pour favoriser l'accès à l'énergie.

Transport collectif propre

Le Groupe Bolloré a mis en place depuis 2014 des services de bus électrique sur les campus des universités de Cocody (Côte d'Ivoire) et de Yaoundé (Cameroun). Composés de 3 Bluebus chacun, ces services gratuits, ont permis de transporter depuis plus de trois ans près de 5 millions d'étudiants et ont parcouru au total plus de 225 000 km. Une centrale solaire de 140 kWc associée à un système de stockage de 360 kWh permet de recharger les véhicules de manière propre, de jour comme de nuit.

Emploi indirect et/ou achats locaux

L'impact des activités du Groupe en Bretagne en termes d'emploi régional a été mesuré : sur les 758 salariés de la division présents au 31 décembre 2018, 565 sont originaires de la région Bretagne, soit 75 % des effectifs. La division travaille par ailleurs avec des agences d'emploi et cabinets de recrutement de proximité.

— Achats locaux (départements avoisinant)

(en pourcentage de chiffre d'affaires)	
Films plastiques	12
Blue Solutions	20
Bluebus (dont achat de batteries LMP® à Blue Solutions)	47

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

2. Quatre piliers fondamentaux pour un engagement durable

Soutenir les fournisseurs locaux

Attachée à son impact sur l'environnement et au développement du tissu économique local, la division Bretagne privilégie autant que possible la proximité de ses fournisseurs. Elle travaille avec des ateliers protégés CAT (centre d'aide au travail) et ESAT locaux (établissements et services d'aide par le travail) notamment pour l'achat de fournitures de bureau et de palettes en bois, l'entretien des espaces verts.



Label Produit en Bretagne

Blue Solutions a obtenu le label Produit en Bretagne. Cette association créée dans les années 1990 rassemble de nombreux acteurs économiques bretons qui visent à favoriser l'acte d'achat et le produit fabriqué en Bretagne.



Label Origine France Garantie

Les Bluebus 6 et 12 mètres ont obtenu le label Origine France Garantie. Cette distinction assure aux consommateurs la traçabilité d'un produit en donnant une indication de provenance claire et objective. Elle certifie ainsi que les Bluebus construits dans l'usine de Quimper acquièrent leurs caractéristiques essentielles en France.

En 2018, le nouveau contrat de gestion des déchets divers en mélange a été confié à un acteur local, qui a développé une filière de valorisation énergétique dans le département.

CONSTRUIRE ET MAINTENIR UN DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Une nouvelle méthode d'identification et de cartographie est en cours de développement au niveau du Groupe Bolloré en vue de son déploiement dans les filiales, et dans le but de construire son plan de vigilance (voir 2.2.2, page 74). Bien que le dialogue avec les parties prenantes ne soit pas encore organisé de manière homogène à un niveau Groupe, les divisions et les filiales de Bolloré maintiennent un dialogue permanent avec leurs parties prenantes.

Bolloré Transport & Logistics

Afin de mener au mieux ses activités, la division Bolloré Transport & Logistics maintient au quotidien le dialogue avec les parties prenantes des territoires sur lesquels elle est implantée.

Club Abidjan ville durable

Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire figure parmi les membres fondateurs du Club Abidjan ville durable, initiative du secrétaire d'État au commerce extérieur français et de l'ambassade de France en Côte d'Ivoire.

Les problématiques d'urbanisation concernent fortement le continent africain et a fortiori la Côte d'Ivoire. En outre, la population d'Abidjan a doublé en quinze ans. Face à ces défis, des entreprises françaises se sont rassemblées pour aller à la rencontre d'experts, de décideurs, d'entrepreneurs ivoiriens pour travailler avec eux à la conception de leur ville du futur : une ville respectueuse de l'environnement, de l'art de vivre ivoirien, de la qualité de vie de ses habitants et de l'efficacité de ces services. Le Club met donc à disposition de la Côte d'Ivoire l'expertise de ses membres, leur expérience et leur savoir-faire pour porter une réflexion sur l'avenir des villes du pays. Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire exprime ainsi son engagement à s'inscrire dans une démarche durable, en concertation avec toutes les parties prenantes du territoire.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Le dialogue avec les parties prenantes conduit dans le cadre des activités de Bolloré Ports et Bolloré Railways s'illustre par les Comités de suivis mis en place avec les communautés locales.

Conformément à la politique de Bolloré Ports et de Bolloré Railways, les communautés locales sont consultées au préalable de chaque projet d'extension ou de modification des sites, notamment dans le cadre des études d'impact. Les rencontres organisées dans le cadre des Comités de suivis sont établies au préalable. La fréquence peut varier selon les sujets, les activités, et les problématiques du moment. Les Comités de suivis, gérés par la Direction générale, garante de la qualité du dialogue, peuvent être mobilisés pour établir un bilan, ou encore pour identifier les besoins rencontrés par les parties prenantes avoisinantes aux sites.

• Les objectifs de la politique de proximité mise en place depuis 1999 par Camrail, qui touche dans les 163 villages traversés par les voies près de 250 000 personnes, sont de contribuer à l'augmentation du pouvoir d'achat

des villages riverains au rail et d'améliorer la surveillance des emprises ferroviaires grâce à l'engagement des populations qui la côtoient. Pour les atteindre, la concession ferroviaire soutient des comités de vigilance au sein des communautés dans tout le réseau.

Chaque année, des travaux rémunérés sont confiés aux communautés villageoises : désherbage de la voie ferrée, abattage ponctuel des arbres le long de la voie, désherbage des ouvrages d'art et des ouvrages hydrauliques, entretien des pistes et enclos des haubans, entretien des gares intermédiaires. En contrepartie, les riverains contribuent à la sécurisation du patrimoine ferroviaire national (détection des anomalies sur la voie, saisie de produits forestiers et fauniques illégaux en collaboration avec les agents de Camrail, surveillance de la voie pour éviter les actes de malveillance et les cambriolages, sensibilisation de la population). Afin de permettre aux riverains d'exercer au mieux et en toute sécurité les missions confiées, tout le matériel nécessaire est fourni (chasubles, bottes, téléphonie, etc.).

• En outre, dans la conduite de l'étude d'impact environnemental et social du programme de réhabilitation des infrastructures (PRI), Sitarail a mis en place un processus d'information et de consultation des parties prenantes et du public se déclinant comme suit :

– présentation du projet (objectifs, activités envisagées, zones d'intervention, etc.) et de ses impacts ;

– recueil des points de vue, des préoccupations et suggestions émises au cours des différentes séances.

Dans le cadre de cette étude, les séances de consultation publique ont eu pour cibles les parties prenantes :

– collectivités territoriales (préfets de région et de départements, sous-préfets) et élus locaux (Président du Conseil régional, maires, etc.) ;

– organisations locales (chefs de villages et de communautés, présidents des coopératives agricoles, des jeunes et des organisations de femmes, etc.) ;

– ONG ;

– personnes susceptibles d'être affectées par le projet, et acteurs impactés par la mise en œuvre des activités.

L'implication des riverains est donc profondément inscrite dans les activités de Bolloré Railways. En 2018, six réunions formelles avec les chefs de village se sont tenues, réunissant plus d'une centaine de participants.

• Bolloré Energy

Chaque année Bolloré Energy soutient localement des associations à travers des dons. Des commissions de suivi de site sont en place pour les sites les plus à risque.

Une commission de suivi de site s'est tenue en 2018 pour le site de Strasbourg. C'est l'occasion de rencontrer l'ensemble des parties prenantes (associations de riverains, services de l'État).

Blue Solutions

Chez Blue Solutions le dialogue avec les parties prenantes s'exerce notamment à deux niveaux :

• les autorités locales : les services d'autopartage déployés dans le monde maintiennent un dialogue constant avec les municipalités et les services où ils sont installés : Lyon Métropole, Bordeaux Métropole, la ville d'Indianapolis, la municipalité de Turin, le Land Transport Authority de Singapour, Transport for London et les différents boroughs partenaires de Londres, la ville de Los Angeles, le Los Angeles Department of Transportation ;

• les clients finaux : les services d'autopartage organisent régulièrement des échanges avec ses clients finaux afin d'obtenir leurs impressions sur l'évolution du service. Dans le même but, Bluebus organise régulièrement des échanges avec les opérateurs de transport public, les centrales d'achats et les agglomérations.

ENGAGER DES ACTIONS SOCIÉTALES AU BÉNÉFICE DES POPULATIONS LOCALES

La solidarité reflète les valeurs du Groupe et contribue au développement économique et social des territoires où il est implanté. L'engagement du Groupe s'articule autour de la Fondation de la 2^e chance, le foyer Jean-Bosco et la mise en œuvre d'actions sociétales au bénéfice des populations locales déployées également à travers sa politique de mécénat (voir 2.4.2 – Politique de mécénat, page 100). Dans l'ensemble, en 2018, le Groupe Bolloré a soutenu 656 projets dans 45 pays du monde entier.

• La Fondation de la 2^e chance : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, la Fondation de la 2^e chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. Sous la présidence

de Marie Bolloré, la Fondation de la 2^e chance accompagne des personnes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, aujourd'hui en situation de grande précarité mais manifestant une réelle volonté de rebondir. 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 : création ou reprise d'entreprise, formation qualifiante. Ce coup de pouce financier est accompagné d'un parrainage professionnel et humain du porteur de projet, jusqu'à la réalisation complète de celui-ci. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. Six salariés sont au siège de la Fondation, qui est hébergée par le Groupe Bolloré, et coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation. Un réseau de 1 000 bénévoles en activité assure les fonctions de délégués de sites, d'infrastructures et de parrains sur tout le territoire.

La Fondation de la 2^e chance a obtenu le 2 novembre 2015 le renouvellement du label IDEAS. Ce label renseigne et sécurise le donateur en établissant le respect de la mise en œuvre, par les organismes à but non lucratif, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de gestion financière et de suivi de l'efficacité.

La Fondation de la 2^e chance a fêté son vingtième anniversaire et a donc aidé, au cours de ces deux décennies, plus de 7 500 personnes à rebondir. En 2018, ce sont 358 nouveaux lauréats qui ont pu être soutenus, avec une aide moyenne par dossier de 2 700 euros. 78% des candidats ont bénéficié d'une aide dans le cadre d'une formation et 22% pour une création d'entreprise. Les lauréats ayant entre 26 et 40 ans représentent 40% des projets soutenus. Comme chaque année, les 60 délégués des sites-relais ont été réunis et de nombreuses réunions régionales se sont tenues à l'initiative des trois coordinateurs régionaux.

La division Bretagne s'implique dans la Fondation de la 2^e chance et s'engage à soutenir la réinsertion sociale des personnes en grande difficulté. En 2018, sept porteurs de projets ont été accompagnés dans le cadre de formations et/ou de reconversions professionnelles.

• Le foyer Jean-Bosco

Le Groupe a acquis l'ancienne maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize à Paris dans le 16^e arrondissement, entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Elle dispose maintenant de plus de 160 chambres destinées principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour de jeunes malades et des personnes âgées. Cette année, parmi les 140 étudiants présents, l'on peut compter de nombreuses nationalités différentes venant d'Europe, du Moyen-Orient, d'Asie. Les étudiants ont créé une chorale et un orchestre et participent chaque semaine à un service caritatif dans Paris. Le foyer Jean-Bosco est un lieu de partage solidaire, fraternel et intergénérationnel. C'est une innovation qui permettra à chacun de développer ses propres talents tout en apprenant à vivre ensemble.

Bolloré Transport & Logistics

En cohérence avec sa culture d'entreprise et sa démarche de partenaire engagé et responsable, Bolloré Transport & Logistics met en œuvre différentes actions sociétales et contribue efficacement à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales.

Événement phare de la division, le Marathon Day 2018 a mobilisé, en faveur de l'association SOS Villages d'enfants, plus de 14 000 collaborateurs répartis dans 95 pays du monde. En parallèle de cette course solidaire, les collaborateurs bénévoles ont donné de leur temps en s'investissant aux côtés des communautés locales. En soutien à la jeunesse, plus d'une quarantaine d'actions solidaires ont été menées dans toutes les régions du monde où la division est présente. Au Vietnam, les équipes soutiennent depuis deux ans l'association Passerelles numériques. À cette occasion, elles ont tenu à leur offrir 10 ordinateurs et à assurer gratuitement le transport de 50 autres ordinateurs dans le réseau de cette association. Au Bénin, les équipes se sont quant à elles mobilisées pour distribuer près de 650 kits de fournitures scolaires aux enfants de quatre localités.

Pour autre exemple, Bolloré Transport & Logistics Gabon s'est engagé aux côtés des autorités gouvernementales et portuaires pour lutter contre la vie chère et contribuer à la croissance économique et sociale du pays. La division mène des actions multifformes telles que :

- la contribution à la santé (campagnes de vaccination, de dépistage et de prévention des épidémies, construction ou rénovation d'infrastructures de santé, appui au centre de traitements ambulatoires pour les enfants vivants avec le VIH, lutte contre les cancers pédiatriques, dons de matériels didactiques, de santé, de première nécessité, etc.);

- la construction ou la rénovation d'infrastructures d'éducation, le soutien de foyers d'insertion professionnelle, l'aide aux personnes en situation précaire (personne âgées, orphelins), l'accompagnement d'activités sportives et socio-culturelles, de conférences, etc.

Ces actions concernent plus particulièrement les femmes et les jeunes filles, les élèves scolarisés et non scolarisés, les enfants en difficulté, ou encore les orphelins.

Bolloré Transport & Logistics investit également dans la formation de la jeunesse au travers des stages (près de 500 stagiaires accueillis chaque année), mais aussi dans des partenariats signés avec des grandes écoles locales. On note, par exemple, la convention signée avec l'Institut UCAC-ICAM.

- Bolloré Transport & Logistics au Gabon contribue à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales. Des actions ont été menées concernant particulièrement de jeunes Gabonais déscolarisés, des orphelins, des malades et les démunis. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat avec l'Unesco, un stockage gratuit des colis contenant le matériel didactique a été offert afin de favoriser la formation de la jeunesse gabonaise. De même, des remises de stationnement ont été accordées par OCT à des ONG concernant du matériel médical, de construction de logements sociaux, etc.

Enfin, afin de venir en aide au plus grand nombre de malades et de démunis, dans le cadre de dons de médicaments de l'Ordre de Malte au Gabon, Bolloré Transport & Logistics a offert en 2018 le dédouanement, le magasinage et la livraison de 49 colis d'un poids total de 800 kg. Ce don a pu être ainsi réparti dans différents dispensaires du pays à Port-Gentil, Makokou et Libreville.

- Au Congo, bien que vivant dans un pays fortement scolarisé, plusieurs « dockers » sont malheureusement analphabètes et ne parviennent pas à bénéficier d'un réel plan de développement. C'est ainsi que depuis plusieurs années, Bolloré Transport & Logistics finance à 100% l'alphabétisation volontaire de ces collaborateurs et 80 employés en ont bénéficié en 2017.

• Bolloré Ports et Bolloré Railways

Illustrant cet engagement, Sitarail, en tant qu'entreprise, a un impact fort en termes d'aménagement du territoire tout le long de sa ligne de chemin de fer, et s'attache à participer au développement de ces territoires, sur quatre grandes thématiques : l'éducation, la santé hygiène et sécurité, le sport, la culture et les loisirs, ainsi que les relations avec les autorités locales. Parallèlement à ces actions tournées principalement vers les populations locales, Sitarail se veut également exemplaire vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses sous-traitants.

• Bolloré Logistics

De son côté, la business unit Bolloré Logistics a pour exemple, dans 80% des pays affichant les plus forts effectifs, développé des relations avec des écoles dans le but d'alimenter leurs filières métiers. Bolloré Logistics porte également une attention particulière au parcours professionnel de ses femmes managers. Avec une augmentation de plus de 4% de leur effectif sur un an, l'entreprise poursuit la féminisation de ses métiers. Elle favorise en outre l'autonomie de plus de 1 500 femmes dans 29 pays d'implantation où elles sont le plus éloignées de l'emploi (index GII de l'ONU), et où près de 16% d'entre elles sont managers.

Blue Solutions

Afin d'encourager des actions d'insertion et de solidarité, la division Bretagne a également contribué à un certain nombre d'actions, dont 29 actions locales en 2018 (principalement des actions sportives, culturelles, humanitaires et d'aide à la recherche médicale) à hauteur de 7 735 euros.

Les services d'autopartage du Groupe Bolloré s'engagent localement à l'occasion de partenariats, actions solidaires, manifestations diverses, etc. Chaque année ils réalisent des dizaines d'opérations de sensibilisation liées à la mobilité durable et partagée auprès du grand public, des entreprises et universités. Par exemple :

- depuis plusieurs années, Bluely et Bluecub participent aux Challenges de la mobilité de Lyon et de Bordeaux afin de promouvoir la mobilité écocitoyenne auprès des habitants et entreprises locales. Les services d'autopartage Bluely et Bluecub ont d'ailleurs rejoint les programmes de fidélité des services de leurs métropoles. Ces associations permettent d'améliorer la connexion entre les territoires tout en proposant des services respectueux de l'environnement. Courant 2019, Bluely continuera dans ce sens et intégrera la carte de transport de la métropole de Lyon;
- Bluetorino participe activement aux événements écoresponsables locaux, via des actions de sensibilisation en collaboration avec la ville de Turin en faveur de la mobilité durable et responsable.

2.4.2. POLITIQUE DE MÉCÉNAT

Depuis 1822, le Groupe Bolloré est habité par un principe simple : savoir redonner un peu de ce que nous avons eu la chance de recevoir. Depuis le 1^{er} janvier 2018, le Groupe Bolloré a souhaité harmoniser sa politique mécénat fondée sur la volonté de coordonner des projets d'intérêt général portés par des associations et des entreprises sociales en Europe et à l'international. Elle encourage ses filiales et ses salariés à s'impliquer dans les projets de solidarité pour améliorer la situation économique et sociale des jeunes et répondre efficacement à des actions de santé humanitaire. Le Groupe Bolloré verse chaque année plus de deux millions d'euros à des associations œuvrant principalement dans les domaines de l'éducation et de la santé.

L'engagement solidaire du Groupe Bolloré repose sur quatre principes directeurs :

- **soutenir en priorité la jeunesse.** Cependant, le Groupe demeure toujours sensible à la question de la santé humanitaire et souhaite continuer à agir solidairement auprès des populations locales;
- **accompagner des projets ayant une portée significative** aussi bien pour les bénéficiaires que pour les organisations soutenues. Chaque projet nouveau ou reconduit est désormais soumis à des critères d'éligibilité;
- **impliquer les collaborateurs** en leur donnant l'occasion de valoriser leurs compétences et d'apporter leur savoir-faire aux projets soutenus;
- **apporter un soutien financier, technique et humain efficace** en s'engageant sur des partenariats de long terme et de qualité qui visent l'innovation sociale.

CHIFFRES CLÉS

- 39 pays.
- 215 projets.
- 44 % dédiés à la jeunesse.

FAITS MARQUANTS 2018

Soutien à la jeunesse et implication collaborateurs – Bolloré Logistics Toulouse et l'association Bonheur de demain – opération « matériel scolaire » à destination de l'école du professeur Ngary à Saly – Sénégal

L'association Bonheur de demain, créée par Fabienne Tanière, collaboratrice du Groupe Bolloré basé à Toulouse, a mis en place une opération « matériel scolaire » à destination de l'école du professeur Ngary à Saly, au Sénégal. Les équipes de Bolloré ont récupéré le matériel scolaire offert par la mairie du Havre puis ont procédé fin novembre 2018 à l'emportage d'un container pour un transport par bateau offert par le Groupe Bolloré. L'apport de matériel scolaire permettra à l'école d'ouvrir de nouvelles classes, et ainsi accompagner les enfants dans leur scolarité.

Soutien à la jeunesse – le Groupe Bolloré s'engage pour la jeunesse en luttant contre le décrochage scolaire avec United Way l'Alliance

United Way l'Alliance a lancé son programme Défi Jeunesse le 9 novembre 2018 dans plusieurs établissements d'éducation prioritaire. Le Groupe Bolloré, avec 21 autres grands groupes français, a rejoint l'association qui appelle à la mobilisation pour atteindre l'objectif de 15 000 jeunes accompagnés contre le décrochage scolaire à l'horizon 2020. Le programme a pour vocation de permettre aux jeunes de la 6^e à la terminale issus de milieux défavorisés de se projeter avec confiance dans l'avenir et d'exprimer leurs talents avec l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être.

Soutien à la jeunesse – l'association Ecolia Labs a obtenu une subvention de 10 millions de francs CFA de Bolloré Transport & Logistics – Cameroun

L'association Ecolia Labs a pour projet de former 1 000 jeunes aux métiers du numérique et de les accompagner dans les démarches de création de start-up. La finalité du projet est de permettre aux jeunes d'être suffisamment autonomes et armés des bons outils afin de se lancer dans la vie professionnelle et l'entrepreneuriat. Le projet étant innovant et s'inscrivant dans la durée puisqu'il est transposable d'une région à une autre, voire même d'un pays à un autre et qu'il peut atteindre un très grand nombre de bénéficiaires, l'association a donc reçu une subvention de 10 millions de francs CFA de Bolloré Transport & Logistics.

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

3.1. Tableaux de synthèse des indicateurs sociaux

3.1.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE REPORTING SOCIAL

RÉFÉRENTIEL

Le reporting des indicateurs extra-financiers s'appuie sur le référentiel interne élaboré par le Groupe Bolloré, le protocole de reporting des données sociales. Ce dernier a été complètement refondu en 2018 afin de collecter les indicateurs attendus et de permettre l'application des définitions, des règles de collecte, de validation et de consolidation homogènes au sein des entités du Groupe. Il a été diffusé à l'ensemble des acteurs concernés par le reporting social.

ORGANISATION

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés dans l'outil Enablon pour l'ensemble des activités du Groupe.

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des rémunérations et systèmes d'information ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux de l'ensemble des entités du Groupe;
- au niveau division/zone : le correspondant de division ou zone géographique au sein de la division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des indicateurs collectés sur son périmètre ; il fait l'interface entre le niveau local et le niveau central pour son périmètre de responsabilités en cas de difficultés pour la remontée des données;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de saisir les indicateurs de collecte en respectant le protocole de reporting, en apportant des commentaires en cas de variation significative des indicateurs par rapport à la précédente collecte.

L'outil Enablon a permis la mise en place d'un flux de validation des données à chaque niveau de l'organisation permettant de fiabiliser la saisie des indicateurs et la pertinence des commentaires associés.

PÉRIODE DE COLLECTE ET PÉRIMÈTRE

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées en janvier de l'année suivante pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale, dès lors que la société comporte des effectifs.

Au dernier trimestre 2018, une revue des définitions des protocoles de Bolloré et Vivendi a été réalisée afin d'identifier les indicateurs communs et d'apporter les modifications de définition en cas de besoin pour permettre une agrégation des données communes.

Les données sont publiées sous format consolidé pour 2018 et intègrent les données du groupe Vivendi. Certains indicateurs sont détaillés par activité.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année.

Les thèmes abordés dans la collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, l'absentéisme, les relations professionnelles, l'organisation du temps de travail, l'insertion professionnelle et le handicap ainsi que la rémunération.

Pour certains indicateurs, l'intégralité du périmètre n'a pas toujours pu être prise en compte. Dans ce cas, une mention particulière est précisée.

CONTRÔLE ET VALIDATION

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des rémunérations et systèmes d'information des ressources humaines du Groupe a mis en place :

- des réunions préparatoires préalablement à l'ouverture de la collecte;
- un guide utilisateur et des aides interactives;
- une hotline qui assure un support auprès des correspondants.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting;
- s'assurer de la fiabilité des données par validation à deux niveaux (division et local).

Afin d'assurer la cohérence des données saisies dans l'outil de reporting, un contrôle est établi pour s'assurer de la pertinence des valeurs saisies pour

les indicateurs de cette collecte, mais également en variation par rapport à la collecte de l'an passé.

En fonction des variations constatées, la validation des données saisies peut être bloquée ou un commentaire justificatif à apporter peut être requis pour la validation.

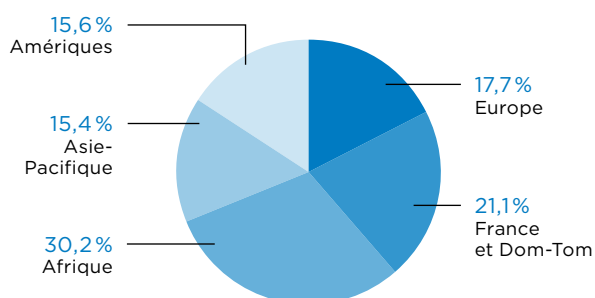
3.1.2. DONNÉES SOCIALES

EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2018 DU GROUPE BOLLORÉ (HORS VIVENDI)

Effectifs par activité et zone géographique

	France et Dom-Tom	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	5 080	1 577	22 416	5 310	1 120	35 503
Logistique pétrolière	946	82	-	-	-	1 028
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	9 102	12 413	2 032	7 074	11 212	41 833
Stockage d'électricité et solutions	1 662	304	-	72	303	2 341
Autres (actifs agricoles, holdings)	296	2	-	-	-	298
TOTAL	17 086	14 378	24 448	12 456	12 635	81 003
EN POURCENTAGE	21,1	17,7	30,2	15,4	15,6	100,0

Répartition des effectifs par zone géographique



Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	25 299	10 204	35 503
Logistique pétrolière	714	314	1 028
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	21 393	20 440	41 833
Stockage d'électricité et solutions	1 899	442	2 341
Autres (actifs agricoles, holdings)	162	136	298
TOTAL	49 467	31 536	81 003
EN POURCENTAGE	61,1	38,9	100,0

Effectifs par type de contrat

	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	32 090	3 413	35 503
Logistique pétrolière	986	42	1 028
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	37 289	4 544	41 833
Stockage d'électricité et solutions	2 306	35	2 341
Autres (actifs agricoles, holdings)	280	18	298
TOTAL	72 951	8 052	81 003
EN POURCENTAGE	90,1	9,9	100,0

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

Répartition des effectifs par genre



Répartition des effectifs par type de contrat



Effectifs par catégorie

	Managers	Dont femmes	Non-managers	Total
Transport et logistique	5 651	1 587	29 852	35 503
Logistique pétrolière	126	34	902	1 028
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	13 753	6 276	28 080	41 833
Stockage d'électricité et solutions	386	72	1 955	2 341
Autres (actifs agricoles, holdings)	65	23	233	298
TOTAL	19 981	7 992	61 022	81 003
EN POURCENTAGE	24,7	40,0⁽¹⁾	75,3	100,0

(1) Nombre de managers femmes / Effectif total managers.

Effectifs par âge

	Moins de 25 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 44 ans	De 45 à 54 ans	55 ans et plus	Total
Transport et logistique	1 400	8 423	12 415	8 915	4 350	35 503
Logistique pétrolière	30	135	261	337	265	1 028
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	4 169	18 253	10 934	6 225	2 252	41 833
Stockage d'électricité et solutions	80	605	690	650	316	2 341
Autres (actifs agricoles, holdings)	16	73	100	54	55	298
TOTAL	5 695	27 489	24 400	16 181	7 238	81 003
EN POURCENTAGE	7,0	33,9	30,1	20,0	8,9	100,0

Recrutements et départs

En 2018, le Groupe Bolloré a procédé à 17 493 recrutements, dont 67,4% correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée. Les effets de périmètre ainsi que les recrutements internes (considérés comme des mutations) ne sont pas pris en compte.

Recrutements	Effectifs	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	11 783	67,4
Contrat à durée déterminée (CDD)	5 710	32,6
TOTAL	17 493	100,0

En 2018, le nombre total des départs s'élève à 18 216. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs.

Départs	Effectifs	%
Démission	10 358	56,9
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	2 957	16,2
Licenciement économique	1 751	9,6
Licenciement non économique	1 657	9,1
Retraite	648	3,6
Autres	845	4,6
TOTAL	18 216	100,0

FORMATION

Effectifs formés

Au sein du Groupe Bolloré, 53 554 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2018.

	Total	%
Transport et logistique	22 893	42,7
Logistique pétrolière	588	1,1
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	28 352	52,9
Stockage d'électricité et solutions	1 492	2,8
Autres (actifs agricoles, holdings)	229	0,4
TOTAL	53 554	100,0

Heures de formation

Au total, 862 005 heures de formation ont été dispensées.

	Total	%
Transport et logistique	445 256	51,7
Logistique pétrolière	15 370	1,8
Communication (médias, télécoms, Vivendi)	363 727	42,2
Stockage d'électricité et solutions	33 140	3,8
Autres (actifs agricoles, holdings)	4 512	0,5
TOTAL	862 005	100,0

Indicateurs sociaux

	2018	% de l'effectif Groupe	2017	% de l'effectif Groupe	% de l'évolution 2017-2018
Effectifs par type de contrat					
Effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	72 951	90,1	73 254	90,0	-0,4
Effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	8 052	9,9	8 166	10,0	-1,4
Effectifs par genre					
Effectif hommes	49 467	61,1	50 392	61,9	-1,8
Effectif femmes	31 536	38,9	31 028	38,1	1,6
Effectifs par âge					
Salariés de moins de 25 ans	5 695	7,0	-	-	-
Salariés de 25 à 34 ans	27 489	33,9	-	-	-
Salariés de 35 à 44 ans	24 400	30,1	-	-	-
Salariés de 45 à 54 ans	16 181	20,0	-	-	-
Salariés de 55 ans et plus	7 238	8,9	-	-	-
Embauches					
Nombre d'embauches	17 493	-	16 853	-	3,8
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	11 783	-	10 468	-	12,6
	67,4%	-	62,1%	-	-
Départs					
Nombre de départs	18 216	-	18 491	-	-1,5
Dont nombre de licenciements économiques	1 751	-	3 592	-	-5,1
Dont nombre de licenciements individuels	1 657	-			
	18,7%	-	19,4%	-	-

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

	2018	% de l'effectif Groupe	2017	% de l'effectif Groupe	% de l'évolution 2017-2018
Formation professionnelle					
Nombre de salariés ayant bénéficié d'actions de formation	53 554	66,1	43 356	53,2	23,5
Nombre d'heures de formation dispensées	862 005	-	807 150	-	6,8
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	16,10	-	18,62	-	-13,5
Absentéisme					
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	41 875	51,7	42 589	52,3	-1,7
Nombre total de journées d'absence	591 164	-	597 893	-	-1,1
Dont maladie	324 758	-	335 985	-	-3,3
	54,9%	-	56,2%	-	-
Dont maternité/paternité	169 030	-	144 088	-	17,3
	28,6%	-	24,1%	-	-
Relations professionnelles et bilan des accords collectifs 2018					
Nombre d'accords collectifs signés (France uniquement)	122	-	-	-	-
Nombre d'accords collectifs signés (monde hors France) ⁽¹⁾	96	-	-	-	-
Organisation du temps de travail					
Effectif à temps plein	78 711	97,2	-	-	-
Effectif à temps partiel	2 292	2,8	-	-	-
Insertion professionnelle et handicap					
Nombre de personnes en situation de handicap	604	0,7	-	-	-

(1) Périmètre Bolloré hors Vivendi.

3.2. Tableau de synthèse des indicateurs environnementaux et sociétaux

3.2.1. NOTE MÉTHODOLOGIQUE REPORTING ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

Conformément aux dispositions du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, visant à appliquer l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, 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 risques identifiés sur les activités diversifiées du Groupe.

Les principes retenus dans ce protocole sont conformes, notamment avec les lignes directrices de l'IFRS, de l'ISO 26000 et du Global Reporting Initiative (GRI). Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières. Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérification des données.

Le document de référence présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Il est complété par le rapport RSE qui regroupe les informations concernant les actions RSE des divisions.

Suite à la vérification réalisée en 2014 par les Commissaires aux comptes sur les informations extra-financières, le référentiel d'indicateurs et certaines définitions ont été précisés. Les indicateurs ont été déployés à l'international.

Les Commissaires aux comptes ont vérifié que les axes d'amélioration définis en 2014 avaient été pris en compte pour la collecte des données de 2015, 2016, 2017 et 2018.

Ils ont fourni une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des 42 indicateurs demandés par la loi Grenelle II, mis à jour cette année par l'ordonnance n° 2017-1180 alignant la réglementation française sur la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises et émis un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils ont spécifiquement auditées.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opérationnelles) arrêté au 31 décembre 2017. Pour l'année 2018, le périmètre de reporting comprend les sociétés qui ont :

- un effectif supérieur ou égal à 20 personnes ; et/ou
- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 millions d'euros ; et
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre)⁽¹⁾.

Le Groupe Bolloré a mis en place un logiciel spécialisé en reporting de développement durable permettant une collecte décentralisée et une consolidation centralisée des indicateurs extra-financiers. Les sociétés des divisions de transport et logistique et de stockage d'électricité et solutions ainsi que Bolloré SA ont déployé le même outil dans toutes les entités. Havas et Vivendi ont déployé leurs propres logiciels spécialisés.

La consolidation des données se fait en central par l'équipe RSE Groupe. Pour les entités multisites de la division logistique, les données énergétiques et de déchets consolident à minima les sites les plus représentatifs. La mise en place d'un inventaire des sites est à l'étude et pourra permettre d'améliorer l'exhaustivité de ces données.

(1) Des ajustements de périmètre peuvent être réalisés par les divisions (exclusion de sociétés en raison de fermeture en cours d'année, de données non disponibles ou de l'inclusion de sociétés en dessous des seuils.)

MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

• Protocole de reporting

Ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilité respectives des administrateurs, valideurs de rang un et deux et des contributeurs ainsi que l'organisation de la campagne. Il est diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début de la campagne. Il est également archivé et mis à disposition de tous dans l'outil de reporting.

• Indicateurs et référentiels

Une batterie d'indicateurs a été définie couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en quatre thèmes : santé et sécurité, environnement, éthique et informations sociétales. Les indicateurs ont été mis à disposition de tous lors de l'envoi du protocole de reporting.

• Questionnaire de reporting et contrôles de cohérence

Le questionnaire du reporting est divisé en cinq parties liées les unes aux autres :

- structure de l'entité ;
- partager une même éthique des affaires ;
- garantir la sécurité et l'employabilité des collaborateurs ;
- maîtriser et réduire les risques ;
- optimiser les produits et services ;
- s'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.

Des tests de cohérences ont été mis en place afin de répondre aux demandes des Commissaires aux comptes dans l'optique d'améliorer la fiabilité du reporting.

• Période de collecte

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1^{er} janvier au 31 décembre). La période de collecte des données se déroule du 1^{er} décembre au 31 janvier N+1. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites.

CALCUL DES ÉMISSIONS DE GES

Pour les scopes 1 et 2, les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le document sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles de Vivendi. La méthode de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015. À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émissions français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, c'est celui du pays limitrophe le plus élevé qui a été retenu.

Pour le scope 3, le Groupe a identifié les postes d'émissions les plus importants. Satisfaisant à son obligation d'affichage CO₂ des prestations de transport et d'informations auprès de ses clients, le Groupe Bolloré a développé un outil de calcul de ses émissions. Une donnée précise n'est pas disponible pour l'année 2018. Les données concernant les déplacements des collaborateurs concernent les données liées aux déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base Ademe.

3.2.2. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

CONSOMMATION DE GAZ À EFFET DE SERRE

Synthèse des émissions de GES retenues pour les scopes 1 et 2 ⁽¹⁾

(en tonnes éq. CO ₂)	2018	2017	2016
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 ⁽¹⁾	285 494	281 908	294 849
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 ⁽²⁾	97 169	107 081	76 787
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	382 664	388 989	371 636

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives liées aux fluides frigorigènes.

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le tableau ci-dessus sont liées aux consommations énergétiques du Groupe Bolloré et incluent celles de Vivendi.

La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'Ademe en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

Total émissions GES – scope 3

(en tonnes éq. CO ₂)	2018	2017	2016
Combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy	4 626 660	4 522 284	–
Émissions liées au transport de marchandises lors de prestations de commission de transport	NA	NA	–
Déplacements professionnels des collaborateurs	45 109	31 205	–
Scope 3 Vivendi ⁽¹⁾	157 197	110 518	–

(1) Le scope 3 correspond aux autres émissions indirectement produites par les activités du Groupe qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète, par exemple : les achats de matières premières (papier, carton, plastiques...), la gestion des déchets générés par les activités des filiales de Vivendi, les déplacements professionnels des collaborateurs... Les émissions de gaz à effet de serre relatives aux achats de services et de contenus ainsi que les émissions générées par l'utilisation des produits et services vendus ne sont pas reprises dans les chiffres mentionnés ci-dessus, en raison d'un degré d'incertitude élevé portant sur le calcul de ces émissions (voir également la section 4.4.5.4 « Lutte contre le changement climatique » du document de référence 2018 de Vivendi).

La méthodologie de calcul utilisée est détaillée dans le paragraphe « Précisions et limites méthodologiques relatives aux indicateurs » de la note méthodologique (voir section 4.7.1 du document de référence 2018 de Vivendi), complété par le document « Note méthodologique de calcul des émissions de gaz à effet de serre du groupe Vivendi », disponible sur le site Internet de Vivendi.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ÉNERGIE

	Unité de mesure	Données 2018	Données 2017	Données 2016	Données 2015	% de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur
Consommation d'eau						
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ⁽¹⁾	m ³	1 783 519	1 731 283	2 003 499	2 488 925	100 %
Consommation d'énergie						
Consommation d'électricité dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines...) ⁽²⁾	MWh	387 918	383 441	276 768	270 961	100 %
Quantité de chauffage urbain ou réseau de chaleur consommée ⁽²⁾	MWh	8 577	8 010	987	1 643	100 %
Quantité de fioul domestique consommée ⁽²⁾	m ³	1 077	1 096	690	985	100 %
Quantité de gaz naturel consommée ⁽²⁾	m ³	2 147 211	2 941 555	2 287 885	2 236 223	100 %
Quantité de gazole (groupes électrogènes) consommée ⁽¹⁾	m ³	10 095	9 745	15 328	58 088	100 %
Quantité d'essence (groupes électrogènes) consommée ⁽¹⁾	m ³	131	17	8	15	100 %
Quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises et/ou de personnes ⁽¹⁾	m ³	11 900	10 570	27 792	11 274	100 %
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	38 755	41 927	35 201	70 661	100 %
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ⁽¹⁾	m ³	83	-	-	-	100 %
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽²⁾	m ³	4 962	5 085	8 160	20 352	100 %
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽²⁾	m ³	2 140	1 909	1 373	4 393	100 %
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ⁽²⁾	m ³	23	56	-	93	100 %
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	31 928	28 123	23 795	29 616	100 %
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	1 152	2 364	320	1 079	100 %
Quantité de gaz naturel consommée par les engins de manutention ⁽¹⁾	m ³	1	1 950	1	0	100 %

(1) Seules les entités du Groupe Bolloré sont concernées par cet indicateur.

(2) Les entités du Groupe Bolloré et Vivendi sont concernées par cet indicateur.

SUIVI DES DÉCHETS

(en tonnes) ⁽¹⁾	2018	2017	Taux de couverture
Quantité totale de déchets dangereux évacués	9 343	9 948	100 %
Quantité de déchets dangereux recyclés ou valorisés	1 881	2 267	100 %
Quantité de déchets dangereux éliminés	7 462	7 681	100 %
Quantité totale de déchets non dangereux (ou banals) évacués	29 191	65 688	100 %
Quantité de déchets non dangereux (ou banals) recyclés ou valorisés	12 883	8 870	100 %
Quantité de déchets non dangereux (ou banals) éliminés	16 308	56 818	100 %

(1) Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas et Vivendi), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

TYPE DE DÉCHETS ⁽¹⁾

(en tonnes)	2018		2017	
	Poids Total	% recyclés ou valorisés	Poids Total	Taux de couverture
Déchets dangereux				
Bois traités ou souillés	379	0%	9	100%
Caoutchouc souillé			0,3	100%
Emballages vides souillés	32	87%	36	100%
Autres déchets souillés (chiffons, sciures, filtres)	244	22%	125	100%
Eaux souillées	6 699	8%	6 895	100%
Huiles usagées	657	75%	1 110	100%
Hydrocarbures	687	85%	344	100%
Peintures et solvants	26	11%	26	100%
Résidus de produits chimiques	41	13%	81	100%
Batteries/piles	120	26%	87	100%
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	34	98%	58	100%
Aérosols	2	18%	50	100%
Matériels infectieux d'infirmierie (seringues, pansements)	13	0%	3	100%
Fourniture de bureau (cartouches d'imprimante/toners...)	8	53%	6	100%
Autres déchets dangereux	400	27%	822	100%
Déchets non dangereux				
Bois non traités/palettes	1 508	95%	913	100%
Cartons	1 283	97%	730	100%
Papier	713	45%	382	100%
Plastiques (bouteilles, emballages, sachets, films...)	2 213	97%	1 782	100%
Restes d'aliments	88	3%	81	100%
Déchets verts	1	0%	34	100%
Métaux ferreux	1 196	99%	2 337	100%
Métaux non ferreux	74	100%	51	100%
Gravats et ballast	365	0%	1 025	100%
Semelles de frein	26	81%	67	100%
Caoutchouc	1 050	65%	231	100%
Textiles	5	0%	101	100%
Verres	29	93%	5	100%
DIB (déchets non triés)	15 478	11%	45 887	100%
Autres déchets non dangereux	5 162	78%	8 586	100%
Total				
Total déchets dangereux	9 343	20%	9 651	100%
Total déchets non dangereux	29 191	44%	62 211	100%

(1) Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas et Vivendi), dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle.

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

INVESTISSEMENTS ET DÉPENSES ENVIRONNEMENTAUX ⁽¹⁾

(en milliers d'euros)	2018		2017	
	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transport et logistique	1 678	3 874	1 842	3 213
Logistique pétrolière	1 517	3 211	1 709	4 282
Stockage d'électricité et solutions	292	923	1 014	875
Autres ⁽¹⁾	-	-	-	82
TOTAL	3 487	8 008	4 565	8 452

(1) Périmètre Groupe Bolloré (hors Vivendi).

INSTALLATIONS CLASSÉES POUR L'ENVIRONNEMENT (ICPE)

	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication ⁽¹⁾	Stockage d'électricité et solutions	Autres ⁽²⁾	TOTAL
En 2018						
Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	20	96	0	0	1	117
Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	8	19	0	3	0	30
Nombre de contrôles ICPE réalisés	6	37	0	0	0	43
Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	3	3	0	0	0	6
En 2017						
Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	19	106	0	0	2	127
Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	8	19	0	3	0	30
Nombre de contrôles ICPE réalisés	1	38	0	1	1	41
Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	0	0	0	0	0	0
En 2016						
Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	5	111	0	1	2	119
Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	7	19	0	3	0	29
Nombre de contrôles ICPE réalisés	2	2	0	0	0	4
Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	3	0	0	0	0	3

(1) Cela recouvre uniquement les données de Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

3.3. Table de concordance

Risques DPEF	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	Informations publiées dans le DDR 2018	ODD	Périmètre couvert
Santé et sécurité au travail, santé et sécurité des usagers et des tiers	Conditions de santé et de sécurité au travail	6.4.6 6.4.7	GRI 401 GRI 403	# 4-5	3.1.2. Données sociales, page 101 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60	ODD 3 Bonne santé et bien-être	Groupe
	Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	6.4.6 6.4.8	GRI 401 GRI 403	# 4-5	2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60	ODD 3.3 ODD 3.4 ODD 3.5 ODD 3.6 ODD 3.9	Groupe
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.7.4	GRI 416 GRI 417		2.2.4. Protection des données personnelles, page 81	ODD 3.c ODD 3.d	Groupe
Dialogue social	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	6.4.5	GRI 407	# 3	3.1.2. Données sociales, page 101		Groupe
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	6.4.5 6.4.6	GRI 407	# 4-5	2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité, page 71		France
	Organisation du temps de travail	6.4.1 6.4.2	-	# 3			Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relative au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	6.3.3 6.3.8 6.3.9 6.3.10 6.4.5 6.6.6	GRI 407	# 3	2.1.2.2. Promouvoir un dialogue social et des conditions de travail de qualité, page 71	ODD 4 Éducation de qualité	Groupe
Attraction et rétention des compétences	Embauches et licenciements	6.4.3	GRI 401				Groupe
	Rémunérations et leurs évolutions	6.8.1 6.8.2	GRI 201 GRI 202			ODD 4.3 ODD 4.4 ODD 4.5	Groupe
	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	6.3.5 6.4.3 6.6.6 7.3.1	GRI 405			ODD 5 Égalité des sexes	Groupe
	Nombre total d'heures de formation	6.4.7	GRI 404		3.1.2. Données sociales, page 101 2.1.2.1. Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs, page 68	ODD 5.1 ODD 5.5 ODD 5.c	Groupe
	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	6.4.3	GRI 401				Groupe
	Absentéisme	6.4.6	GRI 401				Groupe
	Politique de lutte contre les discriminations	6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3	GRI 406				Groupe
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	6.3.10	GRI 406	# 6	3.1.2. Données sociales, page 101 2.1.2. Être un employeur attractif, page 68		Groupe
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	6.3.7 6.3.10 6.4.3	GRI 405		3.1.2. Données sociales, page 101 2.1.2. Être un employeur attractif, page 68		Groupe

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

Risques DPEF	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	Informations publiées dans le DDR 2018	ODD	Périmètre couvert	
Droits humains	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	6.4.3						
		6.6.6						
		6.8.1						
		6.8.2						
		6.8.7		GRI 204	# 1-2			Groupe
	Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	6.3.5					ODD 3 Bonne santé et bien-être	
		6.6.1						
		6.6.2					ODD 3.7	
		6.6.6					ODD 3.8	
	Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	6.8.14						
6.8.2			GRI 404	# 1-2			Groupe	
7.3.1					2.2.2. Devoir de vigilance, page 74	ODD 10 Inégalités réduites		
Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	6.3.3							
	6.3.4							
	6.3.5				2.2.5. Promouvoir les droits humains dans nos activités, page 81	ODD 10.2		
	6.3.10		GRI 409	# 4-5		ODD 10.3	Groupe	
Respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'abolition effective du travail des enfants	6.6.6							
	6.6.6					ODD 16 Paix, justice et institutions efficaces		
	6.8.4		GRI 408	# 4-5		ODD 16.2		
						ODD 16.4		
						ODD 16.5	Groupe	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	6.3.3		GRI 103			ODD 16.7		
	6.3.6		GRI 406 GRI 411	# 1-2		ODD 16.a ODD 16.b	Groupe	
Informations relatives à la lutte contre la corruption : les actions engagées pour prévenir la corruption	6.6.3		GRI 205	# 10	2.2.1. Garantir l'éthique de nos affaires, page 73		Groupe	

Risques DPEF	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	Informations publiées dans le DDR 2018	ODD	Périmètre couvert	
Pollution locale et gestion des matières dangereuses	Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	6.4.7 6.8.5 6.5.1 6.5.2		GRI 404	# 7-8-9	3.1.2. Données sociales, page 101 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60 2.3.1. Maîtriser les impacts environnementaux liés à nos activités, page 83	ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable	Groupe
	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	6.5.1 6.5.2		GRI 103			ODD 7.1 ODD 7.2 ODD 7.b	Groupe
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	6.5.3		GRI 301 GRI 305 GRI 306 GRI 413	# 7-8-9		ODD 8 Travail décent et croissance économique ODD 8.2 ODD 8.3 ODD 8.4 ODD 8.6 ODD 8.8 ODD 8.b	Groupe
	Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	6.5.3		GRI 301 GRI 305 GRI 306	# 7-8-9		ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure ODD 9.4 ODD 9.5 ODD 9.b ODD 9.c	Groupe
	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	6.5.3		GRI 301 GRI 305 GRI 306	# 7-8-9		ODD 12 Consommation et production responsables ODD 12.2 ODD 12.5 ODD 12.6	Groupe
	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	6.5.3		GRI 301 GRI 305 GRI 306	# 7-8-9	3.2.2. Données environnementales et sociétales, page 105 2.3.1. Maîtriser les impacts environnementaux liés à nos activités, page 83	ODD 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ODD 13.1 ODD 13.3	Groupe
	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	6.5.3		GRI 303	# 7-8-9		ODD 14 Vie aquatique ODD 14.1 ODD 14.2 ODD 14.5	Groupe
	Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	6.5.4		GRI 301			ODD 15 Vie terrestre ODD 15.1 ODD 15.5 ODD 15.8 ODD 15.c	Groupe
	Utilisation des sols	6.5.4		–	–			
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	6.5.4 6.5.5		GRI 302	# 7-8-9			
Protection de la biodiversité : mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	6.5.6		GRI 304	# 7-8-9				
Impact et opportunité carbone des produits et services	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	6.5.3 6.5.5		GRI 305		3.2.2. Données environnementales et sociétales, page 105	ODD 15 Vie terrestre	Groupe
	Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	6.5.5		GRI 201 GRI 302 GRI 305	# 7-8-9	2.3.2. Être un acteur engagé de la transition énergétique dans l'exercice de nos activités, page 91	ODD 15.1 ODD 15.5 ODD 15.8 ODD 15.c	Groupe
	Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	6.5.5		GRI 305				Groupe
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	6.5.5		GRI 201		Note 10, tableau « Provisions et litiges » page 221		Groupe

2 Performance extra-financière du Groupe Bolloré

3. Tableaux de synthèse de la déclaration de performance extra-financière

Risques DPEF	Informations requises par le décret n° 2017-1265 pour l'application de la DPEF	ISO 26000	GRI	Pacte mondial	Informations publiées dans le DDR 2018	ODD	Périmètre couvert
Risques et opportunités liés aux relations avec les communautés locales	Impact de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement local	6.8.5			3.2.2. Données environnementales et sociétales, page 105 2.4.1. Contribution au développement local, page 97	ODD 1 Réduire la pauvreté ODD 1.2 ODD 1.4 ODD 1.a	Groupe
	Impact de l'activité de la société sur les populations riveraines ou locales	6.3.4 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7 6.8.3		GRI 203	3.2.2. Données environnementales et sociétales, page 105 2.4.1. Contribution au développement local, page 96 2.2.2. Devoir de vigilance, page 74 2.1.1. Protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre de nos activités, page 60	ODD 2 Éliminer la faim ODD 2.1 ODD 6 Eau propre et assainissement ODD 6.1 ODD 6.2 ODD 6.b	
	Relations entretenues avec les parties prenantes de la société et modalités du dialogue avec celles-ci	6.3.9 6.5.1 6.5.2 6.5.3 6.8.3		GRI 413	2.2.2. Devoir de vigilance, page 74 2.4.1. Contribution au développement local, page 96	ODD 10 Inégalités réduites ODD 10.4 ODD 10.7 ODD 10.a	Groupe
	Actions de partenariat ou de mécénat	6.8.9		GRI 201	2.4.1. Contribution au développement local, page 96 2.4.2. Politique de mécénat, page 100	ODD 11 Villes et communautés durables ODD 11.1 ODD 11.2 ODD 11.3 ODD 11.4	

Compte tenu de la publication tardive de la loi, nous n'avons pas été en mesure d'intégrer les thèmes suivants : la lutte contre la précarité alimentaire, le respect du bien-être animal, l'alimentation responsable, équitable et durable à notre analyse de risques RSE et/ou de traiter ces sujets ; ces thèmes, s'ils constituent des risques principaux, seront traités lors du prochain exercice. Par ailleurs, le Groupe, étant donné ses activités peut, s'engager dans la lutte contre le gaspillage alimentaire à travers des campagnes de sensibilisation qu'il pourrait être amené à réaliser. En revanche ses impacts sur ce sujet liés à son fonctionnement interne sont minimes.

4. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion Groupe

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale des actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion Groupe sur une base volontaire, conformément aux dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Le Conseil d'administration a souhaité établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3^e du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon les normes professionnelles relatives à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère

compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽²⁾ et couvrent entre 13 % et 98 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- (1) Effectifs au 31 décembre ; répartition par genre, par catégorie et par type de contrat ; nombre d'embauches ; nombre total de départs ; nombre de licenciements ; nombre d'accidents du travail avec arrêt ; taux de fréquence ; taux de gravité ; nombre d'employés formés ; nombre d'heures de formation ; quantité totale de déchets dangereux et part recyclés ou valorisés ; quantité totale de déchets non dangereux et part recyclés ou valorisés ; consommation d'eau (comprenant l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ; électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) ; quantité de gaz naturel consommée ; quantité de chauffage urbain ou réseau de chaleur consommée ; quantité de fioul domestique consommée ; quantité de gazole (groupes électrogènes...) consommée ; quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises et/ou de personnes ; quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ; quantité de Gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ; quantité de Gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention ; émissions GES liées à la consommation d'énergie.
- (2) Bolloré Bretagne ; Société Française Donges-Metz ; Bolloré Energy ; Bolloré Logistics France ; Bolloré Logistics Singapore ; Abidjan Terminal ; Sitarail ; Carena ; Bolloré Transport et Logistics Côte d'Ivoire ; Freetown Terminal ; Bolloré Transport et Logistics Sierra Leone.

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre décembre 2018 et avril 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons le commentaire suivant : comme précisé dans le chapitre « Cartographie des risques extra-financiers », les risques et politiques liés aux enjeux de l'activité Communication sont détaillés dans le document de référence du groupe Vivendi.

Paris-la Défense, le 19 avril 2019

L'organisme tiers indépendant,

Deloitte & Associés
Jean Paul Séguret
Associé

(1) La contribution au développement des territoires ; le respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement ; la protection des données personnelles ; protéger la santé et assurer la sécurité des femmes et des hommes exposés dans le cadre des activités du Groupe ; prévention des risques de pollution locale et gestion des matières dangereuses ; éthique des affaires.

3

1. Facteurs de risque	116
1.1. Risques financiers	116
1.2. Risques relatifs aux activités	118
1.3. Risques juridiques	119
1.4. Risques de responsabilité sociale et environnementale	120
1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne	121
1.6. Conformité	124

Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque

Le Groupe évalue et revoit périodiquement les facteurs de risques susceptibles d'avoir une incidence négative sur ses activités ou ses résultats. Cette revue est présentée au Comité des risques. Par ailleurs, 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. Le Groupe n'identifie pas de risques significatifs en dehors de ceux présentés ci-après.

La présente section prend en compte les dispositions du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Prospectus 3 ») qui entreront en vigueur le 21 juillet 2019. Les facteurs de risques sont présentés ci-après par ordre d'importance décroissante au sein de chaque catégorie.

1.1. Risques financiers

PRINCIPAUX RISQUES FINANCIERS

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, détient un important portefeuille de titres cotés, qui l'expose à la variation des cours de Bourse.

Les titres non consolidés sont valorisés dans les états financiers à 6 062,1 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ils comprennent des titres cotés pour 3 663,0 millions d'euros.

Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », ces titres de participation sont évalués en juste valeur à la clôture, soit pour les titres cotés, à la valeur boursière à la clôture, et sont classés en actifs financiers (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux états financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]).

Au 31 décembre 2018, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 57,1 millions d'euros sur la valeur dans les états financiers des titres de participation dont 5,8 millions d'euros qui impacteraient le résultat et 51,3 millions d'euros qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôts, dont 22,6 millions au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

La valorisation de ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dépend du cours de Bourse des titres Financière de l'Odet (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux États financiers consolidés [chapitre 5, point 5.1]). Au 31 décembre 2018, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 269,8 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide. 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.

Le Groupe Bolloré détient également des titres cotés de filiales consolidées, c'est le cas de Vivendi, et de sociétés mises en équivalence, notamment Telecom Italia, Mediobanca et le Groupe Socfin.

La valorisation de ces sociétés dans les comptes consolidés ne repose pas directement sur le cours de Bourse. La chute du cours accompagnée d'autres indicateurs, notamment une dégradation des perspectives de résultats significative et durable, constitue toutefois un indicateur de dépréciation, qui entraîne une revue de la valeur pouvant conduire à la constatation d'une dépréciation dans les comptes consolidés. Voir Notes 6.1 - *Goodwill* et 7.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux États financiers [chapitre 5, point 5.1].

La valeur boursière des sociétés mises en équivalence cotées du Groupe s'élevait, au 31 décembre 2018, à 1 759 millions d'euros pour Telecom Italia, 514 millions d'euros pour Mediobanca et 229 millions d'euros pour le groupe Socfin. La valorisation des titres mis en équivalence est détaillée dans la note 7.2 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux États financiers [chapitre 5, point 5.1].

RISQUE SUR LES GOODWILL

Les états financiers du Groupe comprennent des écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevant à 14 438,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 (soit 26 % du total de l'actif consolidé du Groupe) et à 13 988 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit 25,2 % de l'actif consolidé du Groupe). Les principaux *goodwill* portent sur Vivendi (13 379,4 millions d'euros) suite à l'intégration globale de Vivendi au 26 avril 2017 et concernent principalement Universal Music Group pour 7 500,1 millions d'euros, groupe Canal+ pour 2 975,1 millions d'euros et Havas pour 1 978,5 millions d'euros.

Conformément aux normes en vigueur, les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Ce test consiste à comparer la valeur comptable à la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT. Cette valeur recouvrable est généralement déterminée par actualisation des flux futurs de l'UGT ou du groupe d'UGT, en utilisant des prévisions de flux de trésorerie à partir des budgets opérationnels, qui sont extrapolés, en appliquant sur un horizon explicite (en général cinq années), un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec des perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de l'horizon explicite, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie. 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 est déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Au 31 décembre 2018, aucune dépréciation n'est apparue nécessaire. Une analyse de sensibilité a été réalisée, aucun des principaux *goodwill* du Groupe ne serait affecté par une variation raisonnable des hypothèses clés (voir note 6.1 – *Goodwill* des notes annexes aux comptes consolidés chapitre 5, point 5.1).

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 2018, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 3 840,4 millions d'euros (dont 2 000 millions d'euros pour Vivendi SA). 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. Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe Bolloré au 31 décembre 2018 :

- Bolloré SA détient une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, tirée pour un montant de 500 millions d'euros au 31 décembre 2018, à échéance 2023 et d'un crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2023. Ces lignes sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75 ;
- Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 000 millions d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2018. Cette ligne de crédit bancaire est soumise à un covenant de levier (endettement financier net sur EBITDA sur douze mois glissants) qui doit être au maximum de trois pendant la durée de l'emprunt. Au 31 décembre 2018, Vivendi respectait ce ratio.

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

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

La notation de Vivendi au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est la suivante :

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

Certaines autres lignes peuvent avoir des clauses de remboursement anticipé liées au respect de ratios financiers, mettant généralement en jeu des ratios de *gearing* (endettement net sur fonds propres) et/ou de couverture du service de la dette. L'ensemble de ces covenants bancaires et ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2018, comme ils l'étaient au 31 décembre 2017.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2018 inclut 291,7 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SA dans le cadre d'un programme de 3 300 millions d'euros au maximum (dont groupe Havas pour 400 millions d'euros et Vivendi pour 2 000 millions d'euros) et 176 millions d'euros de mobilisations de créances.

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

Année 2019	9 %
Année 2020	10 %
Année 2021	35 %
Année 2022	6 %
Année 2023	24 %
Année 2024	11 %
Au-delà de 2024	5 %
TOTAL	100 %

RISQUE DE TAUX

Du fait de son endettement, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit.

Pour faire face à ce risque, la Direction générale peut décider de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, *FRA*) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe. La note 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux états financiers chapitre 5, point 5.1 décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2018, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 48 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1 %, le coût de la dette brute augmenterait de 54 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

RISQUE DE PLACEMENT ET DE CONTREPARTIE

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

Ainsi, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la European Securities and Markets Authority (ESMA) qui comprend sept niveaux et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit long terme et court terme élevées (respectivement A- (Standard & Poor's)/A3 (Moody's) et A-2 (Standard & Poor's)/P-2 (Moody's) minimum). Par ailleurs, le groupe Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionnées et limite le montant du placement pour chaque support.

RISQUES LIÉS AUX COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES

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

- énergie (pétrole) ;
- autres actifs agricoles ;
- batteries (lithium).

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

Le secteur de la logistique pétrolière est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notablement impacté par la variation du prix du baril de pétrole ; le chiffre d'affaires est fortement corrélé au prix du pétrole brut et totalement corrélé au prix des produits raffinés. Afin de minimiser les effets du risque pétrole sur les résultats, la division Logistique pétrolière répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2018, les ventes à terme de produits s'élèvent à 49,1 millions d'euros et les achats à terme à 55,1 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élèvent à 13 500 tonnes pour 6,0 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 2018.

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

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

L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP[®]), est dépendante de plusieurs matières premières, dont le lithium, mais ne considère pas être soumise à un risque en matière d'approvisionnement. Elle dispose de plusieurs accords avec des fournisseurs et la quantité de lithium utilisée par le Groupe est très faible au regard du marché mondial. Compte tenu de la part que représente chacune des matières premières et composants dans ses charges opérationnelles, le Groupe n'a pas mis en place de mesures de ce risque, ni de mesures de couverture de ce risque.

RISQUE DEVICES

Pour le Groupe Bolloré la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (46 % en euros, 18 % en dollars américains, 7 % en francs CFA, 4 % en livres sterling et moins de 3 % pour toutes les autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait son exposition au risque de change opérationnel.

Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises, autres que l'euro ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SA et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.

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

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

En ce qui concerne Vivendi, la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des

3 Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque

contrats de swaps de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1% de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2018 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

RISQUES LIÉS AU BREXIT

À la suite du référendum du 23 juin 2016 approuvant la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (« Brexit »), l'affaiblissement de la livre sterling (GBP) face à l'euro a principalement impacté le chiffre d'affaires d'Universal Music Group en 2017. Par ailleurs, Vivendi a analysé en détail l'incidence des variations de taux d'intérêt et de taux de change que cette décision a entraîné sur la dette et les actifs financiers du Groupe, ainsi que sur la situation des fonds de pension, et a remis un rapport au Comité d'audit. À ce jour, aucun impact matériel sur la situation financière consolidée de Vivendi n'est apparu. Des effets similaires sont observés dans les autres secteurs d'activité mais ils restent également d'effet non significatif pour le Groupe. Les autres impacts potentiels du Brexit pour le Groupe seront évalués lorsque les modalités de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne seront connues.

1.2. Risques relatifs aux activités

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. Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe. L'occurrence de l'un de ces risques qui suit peut également entraîner un risque de réputation lié à la crise médiatique qu'il pourrait engendrer.

PRINCIPAUX RISQUES RELATIFS AUX ACTIVITÉS

RISQUE DE MARCHÉ (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE)

Les activités Transport et logistique et Logistique pétrolière représentent près de 38% du chiffre d'affaires du Groupe. Dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, le Groupe intervient principalement comme intermédiaire, ce qui lui confère la capacité de répercuter en grande partie les variations de prix à ses clients. De ce fait, l'évolution du chiffre d'affaires de ces métiers peut être notablement impactée par les fluctuations des taux de fret ou des prix des produits pétroliers sans une incidence aussi significative sur leurs résultats. En ce qui concerne la logistique pétrolière, son exposition au prix des produits pétroliers se limite donc pour l'essentiel à son stock qui est néanmoins en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques. Dans les métiers d'opérateurs de terminaux portuaires ou de concessions ferroviaires, les résultats de ces activités peuvent être influencés par l'évolution de l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe intervient. Certains pays, notamment en Afrique, peuvent présenter une exposition marquée de leur économie aux prix du pétrole ou de certaines matières premières. Toutefois, ce risque est limité par l'importante diversité de ses implantations géographiques sur le continent africain, où le Groupe intervient dans 46 pays.

RISQUE MÉTÉOROLOGIQUE (LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE)

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

RISQUES POLITIQUES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Le Groupe est présent dans un grand nombre de pays d'Afrique, où il exerce tous les métiers de la logistique : transports aérien, maritime, terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Pour ses clients, il prend en charge toutes les

démarches administratives et douanières, en amont et en aval du transport, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à la destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement constituées d'acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaîtrait une crise majeure.

Par ailleurs, la présence du Groupe sur ce continent depuis plusieurs décennies ainsi que son expérience permettent de limiter l'exposition à ce risque. Ainsi les crises survenues en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011 ont eu un impact significatif sur les résultats des filiales de ce pays, mais l'impact sur les comptes du Groupe a, quant à lui, été très peu sensible, traduisant des effets de reports d'activités du pays en crise vers les pays voisins. Enfin, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires » souscrite auprès de Foyer Assurances et réassurée auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux, à concurrence de 75 millions d'euros par an, avec pour certains risques des sous-limites de couverture de 10 ou 30 millions d'euros par événement.

Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

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

La mise en place de barrières tarifaires sur les principales routes du transport maritime et aérien en lien avec les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine pourrait avoir un impact sur l'évolution du commerce mondial et, par conséquent, sur les métiers de la logistique et de la commission de transport du Groupe.

RISQUES LIÉS À DES ACTES TERRORISTES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE, LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE, COMMUNICATION)

Compte tenu de la présence du Groupe dans 107 pays, il s'est doté d'une Direction de la sûreté qui veille à la protection des actifs humains et matériels du Groupe Bolloré et de Vivendi en France et à l'étranger, et permet notamment de se prémunir contre les éventuels actes terroristes. Ses missions sont orientées autour des grands axes suivants : i) la veille et l'analyse afin d'assurer un suivi de l'actualité sécuritaire mondiale et disposer d'une approche proactive des crises ; ii) la gestion de crise en lien avec les départements concernés (Direction générale, juridique, QHSE, RH...) ; iii) les audits de sûreté en France et à l'étranger et la vérification des procédures d'urgence en cas de crise (opérations d'évacuation de ressortissants RESEVAC) ; iv) la sûreté des déplacements qui repose sur une politique voyages rigoureuse. Elle intègre la gestion et le suivi des déplacements professionnels à l'étranger via une plateforme de localisation dédiée, une évaluation de la faisabilité des déplacements professionnels. Tout déplacement en dehors des capitales (en Afrique, Asie, Amérique du Sud et Proche et Moyen-Orient) doit être soumis à une étude de faisabilité préalable de la Direction sûreté et validée par la Direction générale ; v) l'entretien d'un réseau sûreté qui passe par la consolidation des réseaux sécuritaires du Groupe en France et à l'étranger et le recrutement des correspondants sûreté locaux.

RISQUE SANITAIRE (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Par sa présence en Afrique, le Groupe est exposé aux risques liés à Ebola. L'épidémie n'ayant touché principalement que trois pays (Sierra Leone, Guinée et Liberia) qui représentent moins de 5% de son chiffre d'affaires réalisé en Afrique, elle n'a pas eu de réelle incidence sur le Groupe. Le Groupe a néanmoins pris de nombreuses mesures sanitaires, dès début 2014, qui restent à ce jour en vigueur.

RISQUES DE NON-RENOUVELLEMENT DES CONCESSIONS (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité, de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité) et de leur maturité, les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe. Pour plus de détails sur les concessions, se reporter également à la note 6.4 des notes annexes des états financiers consolidés (chapitre 5, point 5.1).

RISQUE CLIENT

Le Groupe Bolloré, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont, par conséquent, des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble. Dans le transport et la logistique, y compris la logistique pétrolière (38 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la 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 (BFR). 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. Le Groupe évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses créances clients. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses créances clients à l'origine, le Groupe prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les créances clients sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.

La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances sont présentés dans la note 5.6 – Clients et autres débiteurs des notes annexes des états financiers consolidés (5.5.1).

Par ailleurs, 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 crédit 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.

Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour ses activités : le nombre élevé de clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités de Vivendi (principalement Universal Music Group, groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

RISQUE TECHNOLOGIQUE (STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS)

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.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA COMMUNICATION

Ce secteur comprend pour l'essentiel les facteurs de risque liés à l'activité de Vivendi et ses filiales. Ils sont détaillés plus amplement dans le chapitre 2 du document de référence de Vivendi 2018. Ils comprennent principalement :

- les risques liés à l'inflation des coûts des contenus exclusifs et des droits premium pour les différentes activités du Groupe ;
- les risques liés à la piraterie et à la contrefaçon ;
- les risques de désintermédiation ;
- les risques liés aux talents ;
- les risques liés à la cybercriminalité ;
- les risques liés à la protection des données ;
- les risques de corruption ;
- les risques liés à l'absence de succès commercial des enregistrements musicaux, des films, des jeux vidéo et des contenus produits ou de services, édités, distribués ou commercialisés par le Groupe ;
- les risques liés à la conduite d'activités dans différents pays ;
- les risques liés à une conjoncture économique et financière défavorable.

1.3. Risques juridiques

PRINCIPAUX RISQUES JURIDIQUES

RISQUES LIÉS AUX LITIGES

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

Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas (voir note 10 – Provisions et litiges – 10.2 Litiges en cours des notes annexes des états financiers [chapitre 5, point 5.1]).

Enquête Togo Guinée

La société Bolloré SA a été mise en examen le 12 décembre 2018 pour corruption d'agent public étranger, complicité de faux et usage, et complicité d'abus de confiance, de façon purement mécanique, suite à la mise en examen le 25 avril 2018 de deux de ses dirigeants.

Les faits allégués, objet de l'enquête judiciaire, remontent aux années 2009 et 2010 et concernent deux opérations au Togo et en Guinée.

L'enquête cherche à déterminer si les concessions obtenues par des filiales locales du Groupe au Togo et en Guinée l'auraient été en raison de prestations de communication faites par Havas dans ces pays respectivement pour un montant de 300 000 euros et 170 000 euros.

La société Bolloré conteste vigoureusement les faits allégués qui ont fait l'objet de nombreux recours devant les cours et tribunaux.

En Guinée, le Groupe a été retenu opérateur de la concession en 2010 parce qu'il était arrivé second lors de l'appel d'offres international de 2008, après la défaillance de l'opérateur qui était alors arrivé premier.

Au Togo, le contrat de concession a été signé le 29 août 2001 alors que les faits allégués se seraient produits en 2009 et 2010 soit dix ans plus tard.

Dans ces deux pays, le montant des investissements du Groupe dans les infrastructures portuaires se monte à ce jour à plus de 500 millions d'euros.

Arbitrage CIRDI – République togolaise

Le différend soumis au tribunal arbitral est né du non-respect par la République togolaise du droit de premier refus accordé à Togo Terminal dans le cadre de la signature de l'avenant n° 2 à la convention de concession le 24 mai 2010.

À la suite de la signature de cet avenant, Togo Terminal et son actionnaire ultime, le Groupe Bolloré, ont investi plusieurs centaines de millions d'euros dans le développement et la modernisation des infrastructures du Port Autonome de Lomé (« PAL ») notamment en construisant un troisième quai au sein du PAL.

Début 2014, Togo Terminal a appris que des travaux de construction d'une darse, débutés à proximité du périmètre qui lui avait été concédé aux termes de la convention de concession, avaient pour but la création d'un nouveau terminal dédiée aux activités de conteneurs.

Elle a alors, dès cette date, demandé à la République togolaise à ce qu'il soit fait application des dispositions contractuelles mais, en dépit de ses demandes réitérées, n'a pu obtenir de la République togolaise qu'elle respecte le droit de premier refus qui lui a été octroyé.

Togo Terminal a dès lors le 20 avril 2018, déposé une demande d'arbitrage auprès du Centre International pour le règlement des différends aux investissements (CIRDI) afin principalement que soit ordonné à la République togolaise de mettre en œuvre le droit de préférence de Togo Terminal et de condamner la République togolaise à réparer intégralement le préjudice subi par Togo Terminal.

Litige Autolib' – Syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole

Le Syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole (ci-après « SMAVM ») et la société Autolib' ont conclu le 25 février 2011 une convention de délégation de service public ayant pour objet la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles électriques en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques (ci-après « la convention » ou « la concession »).

Au regard du plan d'affaires actualisé 2016 et du plan d'affaires actualisé 2017 transmis par Autolib' au SMAVM, il est apparu que la convention présentait un défaut d'intérêt économique au sens de son article 63.2.1, ce qui a fait l'objet, conformément aux dispositions contractuelles, d'une notification par Autolib' au SMAVM en date du 25 mai 2018.

3 Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque

Le SMAVM, ne souhaitant pas verser à Autolib' les compensations visées à l'article 63.2.2 de la convention en cas de défaut d'intérêt économique de la concession, a, par la délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018, résilié la convention en application de son article 63.3.

L'article 63.3 de la convention prévoit que, dans l'hypothèse où la convention est résiliée en application dudit article, le régime d'indemnisation de l'article 61 de la convention s'applique.

Dès lors, Autolib' a transmis au SMAVM, au travers d'un courrier en date du 25 septembre 2018, sa demande d'indemnisation d'un montant total de 235 243 366 euros calculé conformément aux articles 63.3 et 61 de la convention.

Toutefois le SMAVM, au travers d'un courrier en date du 27 novembre 2018, a exprimé son refus de procéder au paiement des indemnités correspondant au poste (vi) de l'article 61 de la convention (indemnités et compensations dues par le SMAVM à Autolib' au titre du dépassement du seuil prévu à l'article 63 de la convention) en remettant en cause le droit pour Autolib' d'être indemnisée au titre du dépassement du seuil permettant de constater le défaut d'intérêt économique de la concession.

Face à ce refus du SMAVM de procéder au paiement des indemnités dues au titre du poste (vi) de l'article 61 de la convention, démontrant ainsi un désaccord profond entre le SMAVM et Autolib' sur le montant des indemnités à verser au titre de l'article 61 de la convention, Autolib' a, conformément à l'article 61 de la convention et au travers d'un courrier en date du 29 novembre 2018, notifié au SMAVM la saisine du Comité de conciliation prévue à l'article 70 de la convention.

L'article 61 de la convention prévoit en effet que : « le Comité de conciliation sera saisi par la partie la plus diligente en cas de désaccord sur le montant de ces indemnités ».

L'article 70.1 de la convention relatif à la constitution du Comité de conciliation stipule notamment que « le Comité de conciliation est composé de trois (3) membres dont les qualités personnelles et morales et l'expérience dans les relations public-privé pour des projets complexes comparables sont notoires. Dans un délai de quinze (15) jours calendaires suivant la demande de saisine du Comité de conciliation, chaque partie désignera un (1) membre et le troisième membre, qui sera le Président du Comité de conciliation, sera choisi d'un commun accord entre les deux (2) membres ainsi désignés. À défaut d'accord dans un délai de quinze (15) jours calendaires, le Président du Comité de conciliation sera désigné par le Président du tribunal administratif de Paris à la requête de la partie la plus diligente ».

Ainsi et conformément à cet article 70.1 de la convention, Autolib' et le SMAVM ont procédé chacun en ce qui le concerne, respectivement les 11 et 12 décembre 2018, à la désignation de deux des trois membres du Comité de conciliation.

Malgré de nombreux échanges et propositions faites par chacun des deux membres du Comité de conciliation désignés par le SMAVM et Autolib', aucun accord entre ces deux membres n'a pu être trouvé sur le choix du Président du Comité de conciliation, et cela plus de deux mois après la saisine du Comité de conciliation le 29 novembre 2018.

Ainsi et en application de l'article 70.1 de la convention, Autolib' a, par requête en date du 12 février 2019, saisi la Présidente du tribunal administratif de Paris afin qu'elle procède à la désignation du Président du Comité de conciliation.

La Présidente du tribunal administratif s'étant déclarée incompétente pour cette nomination, Autolib' et le SMAVM ont accordé un délai supplémentaire d'un mois aux conciliateurs afin qu'ils trouvent un accord sur le choix du Président du Comité de conciliation.

Un accord n'ayant pas été trouvé entre les deux conciliations, la société Autolib' a décidé de mettre en place un nouveau Comité de conciliation dans les conditions fixées par la délégation de service public.

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

Les principaux litiges et enquêtes dans lesquels Vivendi est impliqué font l'objet d'une description dans la note 23 aux états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

RISQUES FISCAUX

Les activités du Groupe sont soumises à des législations et des réglementations évolutives et contraignantes. Toutefois, ces éléments ne sont pas de nature à faire ressortir des risques qui lui seraient spécifiques.

Dans le cadre normal de l'exercice des activités, certaines sociétés qui composent le Groupe sont soumises à des procédures de contrôle fiscal. Ces opérations ne font pas ressortir de risques ou de facteurs de risques significatifs.

Les conséquences de ces vérifications font l'objet de provisions régulièrement inscrites en comptabilité lorsqu'elles apparaissent comme probables et qu'elles font ressortir un coût financier à venir pour le Groupe (voir note 10 – Provisions et litiges – 10.2 Litiges en cours – Litiges fiscaux des notes annexes des états financiers [chapitre 5, point 5.1]).

RISQUE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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 du 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.

RISQUES LIÉS À UN CADRE RÉGLEMENTAIRE CONTRAIGNANT ET ÉVOLUTIF

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.

1.4. Risques de responsabilité sociale et environnementale

La maîtrise des risques RSE est détaillée dans la déclaration de performance extra-financière de ce document de référence 2018.

RISQUES SOCIAUX

SANTÉ SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET SANTÉ ET SÉCURITÉ DES USAGERS ET DES TIERS ⁽¹⁾

Bolloré Transport & Logistics et Blue Solutions exercent leurs métiers au sein d'environnements présentant un risque élevé d'accident. L'enjeu est en effet particulièrement matériel au regard des activités industrielles, telles que celles liées à la manutention, aux activités de production et d'assemblage, à la construction, au transport de marchandises ou de personnes, ou encore liées à la manipulation et au transport de produits dangereux. La forte implantation internationale de Bolloré Transport & Logistics – 107 pays dont 46 en Afrique – exige par ailleurs une vigilance spécifique en fonction du contexte local.

Au même titre que pour ses salariés, le Groupe Bolloré a identifié parmi ses risques prioritaires d'assurer la santé et la sécurité des partenaires et sous-traitants présents sur ses sites, ainsi que celle des usagers et des communautés locales pouvant être impactées par ses activités. Les risques relatifs à la sécurité des usagers et des tiers dans le cadre des activités de transport de marchandises et de personnes sont particulièrement matériels.

ATTRACTION ET RÉTENTION DES COMPÉTENCES

La diversité des activités de Bolloré Transport & Logistics et Blue Solutions et le grand nombre des implantations dans lesquelles interviennent les collaborateurs du Groupe impose une forte homogénéité de la qualité de service des prestations afin d'atteindre les standards opérationnels exigés par les clients. Pour ce faire, l'enjeu de rétention des femmes et des hommes de l'entreprise, tout en développant leurs compétences, est un puissant levier d'efficacité opérationnelle et d'innovation visant à garantir la pérennité et le développement des activités.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL

Les activités Transport & Logistics et Stockage d'électricité et solutions exercent leurs métiers dans de nombreux pays où les standards locaux des conditions de travail et du dialogue social peuvent être très hétérogènes, sources de risques pour la santé et l'épanouissement des collaborateurs mais également pour la continuité de nos activités permettant de délivrer les prestations dans les délais et standards attendus par nos clients.

(1) Initialement identifié au sein de la famille de risque Droits Humains de la cartographie des risques RSE du Groupe, la maîtrise du risque santé et sécurité des usagers et des tiers est couverte par les procédures mises en place par le Groupe pour maîtriser le risque santé et sécurité au travail (famille des risques sociaux). La maîtrise du risque santé sécurité des usagers et tiers est donc traitée en parallèle du risque santé et sécurité au travail.

RISQUES ÉTHIQUES

CORRUPTION ET CONFLIT D'INTÉRÊT (CF. RISQUE CONFORMITÉ)

La loi française du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017. Elle impose aux entreprises françaises comme étrangères de prendre des mesures propres à lutter contre la corruption. La mise en œuvre de la cartographie des risques de corruption répond à un double enjeu : (i) appréhender les facteurs susceptibles d'affecter les activités et leur performance, dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer une vigilance insuffisante ; (ii) permettre une plus grande connaissance et donc une meilleure maîtrise de ces risques. Outil de pilotage des risques, la cartographie des risques de corruption constitue le socle de la stratégie de gestion des risques de corruption du Groupe Bolloré : identification des risques de corruption, comparaison et évaluation du traitement actuel des risques, identification des risques de corruption persistant après la mise en œuvre de stratégies d'atténuation, mobilisation de l'organisation grâce à une méthode et un outil commun déterminé par un projet spécifique.

Avec la volonté de mener une approche par les risques, une priorité a été donnée au périmètre Bolloré Transport & Logistics pour l'élaboration de la cartographie des risques de corruption du Groupe Bolloré, une attention particulière ayant été accordée aux zones géographiques et à leurs expositions aux risques de corruption des activités du périmètre.

RISQUES DROITS HUMAINS

RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS

Le Groupe Bolloré est implanté dans près de 130 pays dont 46 pays en Afrique. Sa présence forte à l'international amène le Groupe à faire travailler de nombreuses personnes, directement ou indirectement, dans un contexte institutionnel variant d'un pays à l'autre, où les droits humains sont parfois réputés menacés. C'est pourquoi la problématique liée au respect et la promotion des droits humains a été définie comme un enjeu prioritaire pour le Groupe recouvrant des enjeux tels que le principe de non-discrimination, la garantie de conditions de travail décentes, la promotion d'un dialogue social et la liberté d'association des syndicats, ou encore les situations de travail forcé ou de travail des enfants.

À noter que le travail forcé et le travail des enfants représentent des risques majeurs, ce en quoi ils doivent constituer une priorité absolue en matière de prévention et d'actions. Néanmoins, les mesures et contrôles internes mis en place pour le recrutement des collaborateurs en permettent une bonne maîtrise. En outre, une attention spécifique est portée par le Groupe sur sa chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Le devoir de vigilance raisonnable du Groupe peut être notamment mis à l'épreuve en fonction du contexte local de certaines régions. Par exemple, sur le continent africain où les offres et prestations sont parfois limitées par un tissu concurrentiel restreint au niveau local, régional ou même national (ex : des prestations de travaux sur les voies ferrées, approvisionnement en huile, etc.).

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (CF. RISQUE CONFORMITÉ)

De nombreuses cyberattaques ciblent les entreprises. Elles visent à obtenir des informations personnelles afin de les exploiter ou de les revendre (données bancaires, logs de connexion...). Hameçonnage (phishing) et Rançongiciel (ransomware) sont des exemples connus d'actes malveillants portant préjudices aux particuliers et aux sociétés. À titre d'illustration, selon une étude réalisée en 2018 par le CESIN (Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique) 80% des entreprises (ayant répondu à l'étude) ont au moins fait l'objet d'une cyberattaque. Ce risque, bien qu'impactant l'ensemble des sociétés du Groupe, reste particulièrement matériel pour la division Stockage d'électricité et solutions notamment au regard de ses activités d'autopartage. Des mesures spécifiques sont déployées par le Groupe afin de maîtriser au mieux ce risque.

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

POLLUTION LOCALE ET GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES

Du fait de son activité industrielle, le Groupe Bolloré a identifié comme prioritaires les risques de pollution locale. Si le transport et le stockage de produits dangereux ou la survenance d'accidents industriels représentent un risque environnemental majeur et constituent une priorité absolue en matière de prévention, les mesures et contrôles déployés en interne assurent une bonne maîtrise de ces risques.

IMPACT ET OPPORTUNITÉ CARBONE DES PRODUITS ET SERVICES

Le Groupe s'engage dans des processus d'investissements de long terme. La diversification de ses activités renforce sa résilience aux aléas de marché et lui permet de créer de l'emploi en faisant évoluer ses métiers et en faisant du bas-carbone une opportunité de développement de ses produits et ses services en accord avec les grands enjeux de la transition énergétique et du changement climatique.

IMPACT LOCAL

RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AUX RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Implanté dans 127 pays dont 46 en Afrique, le Groupe Bolloré, au travers de ses activités et de ses relations avec les communautés locales, est un acteur incontournable du développement social et économique des territoires. Il se doit donc de prévenir, d'atténuer et de compenser les externalités négatives générées par son activité tout en maximisant les impacts bénéfiques pour les populations locales et ses territoires d'implantation.

RISQUES SPÉCIFIQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU SECTEUR COMMUNICATION

(voir chapitre 1, section 4.3 Les principaux risques extra-financiers du document de référence 2018 de Vivendi, page 52)

RISQUES LIÉS AU CONTENU : ATTRACTION ET FIDÉLISATION DES TALENTS EXTERNE

Pertes de revenus (clients, annonceurs) et d'audience en cas de départ de talents créatifs externes au groupe : artistes, auteurs, compositeurs, comédiens, animateurs, réalisateurs, producteurs qui participent à la création des contenus musicaux, cinématographiques, audiovisuels et des programmes de divertissement que Vivendi propose à ses clients.

RISQUES LIÉS AU CONTENU : CARACTÈRE RESPONSABLE DES CONTENUS

Pertes ou gains d'audience et de revenus (clients, annonceurs) en fonction du caractère responsable des contenus (protection des jeunes publics notamment) et de l'absence de controverses sur la déontologie et le contrôle des contenus dans un contexte de diffusion accélérée des informations. Surcoûts générés par des sanctions ou des litiges avec les organismes de contrôle ou plus généralement avec les États.

1.5. Outils de la gestion des risques et du contrôle interne

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe. Dès 2005, le Groupe s'est inscrit 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 de l'ensemble des métiers. Parallèlement, le Groupe poursuit son programme de visites de prévention sur ses sites, notamment en Afrique. 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 semestriellement par le Comité des risques.

3 Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque

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

ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS PAR LE GROUPE

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

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

Le Groupe est couvert partout où il exerce ses activités pour les conséquences de sinistres pouvant affecter ses installations industrielles, de stockage, ferroviaires et de terminaux portuaires. Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes, ferroviaires et aériennes, de même que pour ses risques d'exploitation. Concernant le risque client (chapitre 3, point 1.2. « Risques relatifs aux activités », rubrique « Risque client »), le Groupe a recours à l'assurance-crédit de façon très large à chaque fois que cela est pertinent.

COUVERTURE DES 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.

COUVERTURE DES RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

L'exposition du Groupe, du fait des différentes activités exercées par ses sociétés, implique la mise en place de programmes de responsabilité civile. La responsabilité civile que pourrait encourir toute société du Groupe du fait de ses activités, et, notamment, la responsabilité civile générale, la responsabilité civile du fait des produits et la responsabilité civile commissionnaire de transport, transitaire, manutentionnaire, transporteur, est assurée en tout lieu où s'exercent ces activités :

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

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

COUVERTURE DES RISQUES CYBER

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

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

RISQUE LIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Le Groupe exploite et met en œuvre un nombre important de systèmes complexes, afin de fournir un service de qualité et en constante évolution à ses clients. Ces systèmes (réseaux, serveurs, applications, bases de données...) peuvent être hébergés sur site, chez un prestataire hébergeur, ou dans le cloud. Par ailleurs, l'exploitation et la mise en œuvre de ces systèmes est opérée par des équipes internes et ou via des prestations de services.

Le Groupe estime que les risques associés à la bonne conduite de ces systèmes sont de trois ordres :

1. Vol de données et cyber attaques

Le pôle Sécurité des systèmes d'informations a établi une politique sécurité, mise à jour annuellement, et appliquée par tous les services informatiques. Des audits sont menés chaque année et un plan de remédiation est mis en œuvre afin d'aligner régulièrement nos systèmes avec cette politique.

Un certain nombre d'outils renforcent aussi l'application de ces règles de sécurité et la réactivité du Groupe face à des événements de sécurité.

Enfin, des campagnes de sensibilisation sont menées chaque année afin de renforcer la vigilance générale vis-à-vis des données critiques.

2. Défaillance matérielle ou logicielle

À partir d'une analyse d'impact métier, une cartographie des systèmes les plus critiques à la continuité des affaires du Groupe a été établie. Ces systèmes sont mis en œuvre sur des matériels apportant une sécurisation accrue (écriture en double sur des disques distants, réplication des données, mécanismes de reprise automatique...). D'autre part, les systèmes critiques font l'objet de sauvegardes régulières et les procédures de remise en service après erreur sont définies et testées régulièrement.

Les maintenances matérielles et logicielles sont aussi à jour, et elles assurent le bon niveau de support auprès des fournisseurs stratégiques du Groupe.

3. Erreur humaine et perte de données

Outre les mécanismes de reprise définis plus haut, le Groupe s'assure régulièrement de la qualité de service de ses fournisseurs, l'utilisation du cloud répond aux exigences de localisation des données critiques. Le Groupe suit rigoureusement le règlement général sur la protection des données (RGPD).

Le Groupe s'appuie autant que faire se peut sur des procédures et le partage de connaissances, afin de limiter sa dépendance vis-à-vis de prestataires ou des profils sensibles.

CONTRÔLE INTERNE

ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET SPÉCIFICITÉS

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.

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. Les divisions 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 des procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire, sur les process centraux, diffusées principalement par mail aux divisions opérationnelles. Ces dernières ont pour responsabilité de les diffuser au sein de leur organisation.

En plus de ces procédures établies par le Groupe sur les process centraux, les divisions opérationnelles disposent de leurs propres procédures comptables, financières, administratives et de contrôle, regroupées sur un intranet ou relayées régulièrement par mail aux entités pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe et les divisions.

Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités en s'assurant notamment du respect des procédures Groupe et des procédures propres à chaque division opérationnelle, et leur suggère les propositions d'amélioration les plus pertinentes.

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 et 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 semestriellement sous l'autorité de la Direction générale) ;
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long terme.

LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes statutaires des entités du périmètre et sur les comptes consolidés.

Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication.

Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante ;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation ;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables ;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

Processus du reporting financier

Les services de la trésorerie et du contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net.

Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière.

Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels. Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.

Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

LA MAÎTRISE DU RISQUE ATTACHÉE AUX ACTIONS COTÉES

Liste d'initiés

Conformément aux dispositions du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (règlement MAR) et celles du guide de l'AMF en date du 26 octobre 2016 sur l'information permanente et la gestion de l'information réglementée, le Groupe Bolloré met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers.

Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers. L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

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.

3 Facteurs de risque et contrôle interne

1. Facteurs de risque

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 ET RÈGLES DE SUIVI

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.

PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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

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, les attributions et les missions de ce Comité sont précisés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service de contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe. Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux Comités de direction.

L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.

Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, fondé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale. Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

L'audit a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les rapports d'audit sont destinés aux sociétés auditées, aux divisions auxquelles elles sont rattachées et aux Directions financière et générale du Groupe.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne. À ce titre, ils conduisent des interventions intérimaires sur l'appréciation des modes opératoires des différents cycles d'audit retenus ; ils garantissent la correcte application des principes comptables applicables, dans le souci de produire une information fidèle et précise. Ils communiquent une synthèse semestrielle des conclusions de leurs travaux à la Direction financière, à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit.

Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014), représenté par Jean Paul Séguret, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013), représenté par Jean-François Baloteaud.

1.6. Conformité

PROGRAMME DE CONFORMITÉ

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.1.

PLAN DE VIGILANCE

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.2.

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Ce point est détaillé dans la déclaration de performance extra-financière, chapitre 2, point 2.2.4.

4

1. Les organes d'administration et de direction	126
1.1. Mode de direction et informations statutaires	126
1.2. Modalités d'exercice de la Direction générale prévue à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce)	126
1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 225-37-4, 7° du Code de commerce)	126
1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)	126
1.5. Politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration, informations sur la mixité au sein du Comex et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités (article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce)	129
1.6. Expertise et liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux (article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce)	130
1.7. Autres informations	136
1.8. Code de gouvernement d'entreprise	137
1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce)	139
1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)	139
1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux	142
2. Rémunérations et avantages	142
2.1. Présentation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (vote ex ante sur la rémunération)	142
2.2. Présentation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social de la société, en raison de leur mandat (vote ex post sur la rémunération)	144
2.3. Présentation des rémunérations des mandataires sociaux dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce	145
2.4. Rémunérations et autres avantages	146

Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

1.1. Mode de direction et informations statutaires

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.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 s'est prononcé en faveur du cumul des fonctions du Directeur général et de Président du Conseil d'administration et a, après avoir pris acte de la démission de Vincent Bolloré de ses fonctions de Président-directeur général, nommé Cyrille Bolloré dans l'exercice de ces fonctions. Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social, le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

VICE-PRÉSIDENT

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.

Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt ont été confirmés dans leurs fonctions de Vice-Présidents en séance du Conseil d'administration le 14 mars 2019.

1.2. Modalités d'exercice de la Direction générale prévue à l'article L. 225-51-1 du Code de commerce (article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce)

Suite à la décision de Vincent Bolloré de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur en Assemblée générale ordinaire et pour des raisons de bonne gouvernance de remettre à la disposition du Conseil son mandat de Président, le Conseil d'administration du 14 mars 2019, a nommé Cyrille Bolloré en qualité de Président-directeur général.

Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de la société et permet une réactivité efficiente dans le processus de décision, ainsi qu'une rapidité dans le cadre de la gestion et de l'évolution des activités de la société.

1.3. Pouvoirs et éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général (article L. 225-37-4, 7° du Code de commerce)

En sa qualité de Directeur général, le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Toutefois, le Président-directeur général soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique. Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil doit approuver toute opération significative qui se situerait hors de la stratégie annoncée ou qui serait de nature à modifier le périmètre d'activité de la société.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration et en application des dispositions de l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Président-directeur général organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-directeur général dispose d'une autorisation consentie par le Conseil du 14 mars 2019, à l'effet de délivrer au nom de la société et pour une durée d'une année, des cautions, avals et garanties en faveur des tiers, pour la marche des affaires du Groupe, limités à la somme globale de 300 millions d'euros (300 000 000 euros), étant précisé que les cautions, avals, garanties qui pourraient être conférés aux administrations fiscales et douanières peuvent être consentis sans limitation de montant.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a renouvelé l'autorisation délivrée au Président-directeur général à l'effet de réaliser, i) toute émission d'obligations, en arrêter les modalités et ii) toute émission de valeurs mobilières complexes qui sont des titres de créances donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, et ce, dans un plafond global de 700 millions d'euros (700 000 000 euros).

1.4. Composition du Conseil d'administration (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)

1.4.1. RÈGLES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions légales, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire sur proposition du Conseil d'administration après avis du Comité des nominations et des rémunérations, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée générale.

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.

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

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

Le Comité de groupe, invité lors de sa séance du 22 novembre 2017, a procédé à la désignation des administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration, il a désigné en cette qualité Elsa Berst et Nicolas Alteirac. Le Conseil est composé de dix-huit membres nommés par l'Assemblée générale ordinaire et de deux administrateurs salariés nommés par le Comité de groupe.

Membres du Conseil nommés par l'Assemblée générale ordinaire ou par le Conseil d'administration sous les conditions prévues par la loi

Cyrille Bolloré (Président-directeur général), Vincent Bolloré, Yannick Bolloré (Vice-Président), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président), Bolloré Participations (représentée par Gilles Alix), Chantal Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Valérie Coscas, Financière V (représentée par Marie-Annick Darmailac), Hubert Fabri, Omnium Bolloré (représentée par Janine Goalabré), Dominique Hériard-Dubreuil, Céline Merle-Béral, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau.

Parmi les dix-huit membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil d'administration en séance du 14 mars 2019, Valérie Coscas, Hubert Fabri, Dominique Hériard-Dubreuil, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants

Membres du Conseil nommés par le Comité de groupe

Elsa Berst, Nicolas Alteirac.

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

Les administrateurs doivent s'interdire de procéder à des transactions sur les titres de la société (i) pendant une période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels et semestriels et (ii) pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle (iii) quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information privilégiée définie comme une information à caractère précis qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sur le cours du titre, et ceci, aussi longtemps que l'information n'aura pas été rendue publique.

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.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

1.4.2. MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LA DATE DU 14 MARS 2019 (DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ARRÊTANT LES COMPTES 2018)

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion des Comités
Cyrille Bolloré Président-directeur général	Française	19/07/1985	M	14/03/2019	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Vincent Bolloré	Française	01/04/1952	M	28/06/1990	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Yannick Bolloré Vice-Président	Française	01/02/1980	M	10/06/2009	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Cédric de Bailliencourt Vice-Président	Française	10/07/1969	M	12/12/2002	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Gilles Alix représentant Bolloré Participations	Française	01/10/1958	M	29/06/1992	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	CNR ⁽²⁾	100 %
Nicolas Alteirac ⁽¹⁾ Administrateur représentant les salariés	Française	10/03/1980	M	22/11/2017	-	22/11/2020	NA	100 %	-	-
Elsa Berst ⁽¹⁾ Administrateur représentant les salariés	Française	20/02/1985	F	22/11/2017	-	22/11/2020	NA	100 %	CNR ⁽²⁾	-(3)
Chantal Bolloré	Française	06/09/1943	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	-	100 %	-	-
Sébastien Bolloré	Française	24/01/1978	M	10/06/2010	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	66,66 %	-	-
Valérie Coscas	Française	17/07/1974	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	-	-
Marie-Annick Darmaillac représentant Financière V	Française	24/11/1954	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Hubert Fabri	Belge	28/01/1952	M	07/06/2006	01/06/2018	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %	-	-
Janine Goalabré représentant Omnium Bolloré	Française	29/02/1948	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion des Comités
Dominique Hériard-Dubreuil	Française	06/07/1946	F	04/06/2015	01/06/2018	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %		–
Céline Merle-Béral	Française	16/01/1969	F	05/06/2014	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	–	66,66 %	–	–
Alexandre Picciotto	Française	17/05/1968	M	04/06/2015	01/06/2018	2021 (AG statuant sur les comptes 2020)	Oui	100 %	–	–
Olivier Roussel	Française	12/06/1947	M	17/06/1998	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	66,66 %	Comité d'audit CNR ⁽²⁾	100 % 100 %
Martine Studer	Franco-ivoirienne	30/01/1961	F	09/06/2011	01/06/2017	2020 (AG statuant sur les comptes 2019)	Oui	66,66 %	Comité d'audit CNR ⁽²⁾	50 % 50 %
François Thomazeau	Française	07/06/1949	M	22/03/2007	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	Comité d'audit	100 %

Modifications intervenues dans la composition du Conseil

Vincent Bolloré Vincent Bolloré a démissionné de son mandat de Président-directeur général le 14 mars 2019
Cyrille Bolloré Cyrille Bolloré a été nommé en qualité de Président-directeur général le 14 mars 2019. Cette nomination a mis fin à ses mandats de Directeur général délégué et de Vice-Président administrateur délégué.

(1) Désignation par le Comité de groupe.

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

(3) Nomination lors du Conseil d'administration du 31 août 2018.

1.5. Politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration, informations sur la mixité au sein du Comex et résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités (article L. 225-37-4, 6° du Code de commerce)

Le Conseil d'administration veille à appliquer les principes du Code Afep-Medef et s'est attaché au cours des dernières années à assurer un bon équilibre dans sa composition par la recherche de profils diversifiés, tant en termes d'âge, de mixité, de compétences et d'expériences riches et diversifiées (présentées pour chaque mandataire au chapitre 4, point 1.6).

Cette recherche de diversification a été menée en veillant à maintenir une proportion d'administrateurs indépendants supérieure au seuil du tiers préconisé par le Code Afep-Medef.

La composition du Conseil est en conformité avec les dispositions légales relatives à la représentation hommes femmes, qui fixe une proportion d'au moins 40 % d'administrateurs de chaque sexe.

La représentation des salariés au sein du Conseil est, en outre, assurée par deux administrateurs qui ont été désignés conformément aux dispositions statutaires.

La Direction de la société Bolloré n'a pas instauré de comité pour l'assister dans l'exercice de ses missions générales et s'appuie, à cet effet, sur le Conseil d'administration et sur les Comités du Conseil ; ainsi aucune information sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Comex n'a lieu d'être indiquée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

En ce qui concerne les informations sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités, le Conseil d'administration tient à souligner que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est identifiée comme un levier de transformation avec un potentiel fédérateur commun aux divisions du Groupe Bolloré.

À la date du 31 décembre 2018, les effectifs de la société Bolloré concernés par le calcul de l'index égalité femmes-hommes sont de 559. Parmi les 56 postes représentant les 10 % de postes à plus fortes responsabilités, la société comporte 16 femmes et 40 hommes, soit une féminisation à hauteur de 29 %.

Consciente de la nécessité impérieuse de promouvoir une mixité à ces postes, la Direction s'est fixé trois objectifs :

- féminisation des emplois à faible représentation féminine à compétences égales, en communiquant auprès des publics et institutions appropriées ;
- favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités, notamment à travers la sélection de plus de femmes dans les programmes de formation au management ;
- suivre et accompagner des femmes dans leur évolution professionnelle à travers notamment le recours au tutorat.

Afin de remplir ces objectifs, et de favoriser la mixité au sein des postes à plus fortes responsabilités, la Direction des ressources humaines, en partenariat avec les Directions des différentes entités du Groupe, a mis en place différentes actions :

- des Comités carrière sont organisés afin d'identifier les collaborateurs, hommes et femmes, à même d'évoluer au sein du Groupe sur des postes comportant de telles responsabilités ;
- la Direction des ressources humaines développe, dans le même objectif, des formations au management permettant aux collaborateurs, quel que soit leur sexe, de développer leurs compétences managériales, souvent nécessaires à l'exercice de postes à fortes responsabilités ;
- dans le cadre de sa politique de recrutement, la société conserve une vigilance accrue pour assurer une parité exemplaire jusqu'à l'issue du processus de sélection, particulièrement sur les postes à fortes responsabilités.

1.6. Expertise et liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux (article L. 225-37-4, 1^o du Code de commerce)

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

CYRILLE BOLLORÉ, Président-directeur général,

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 Energy depuis le 3 octobre 2011.
Vice-Président administrateur délégué de Bolloré du 31 août 2012 au 14 mars 2019.
Président de Bolloré Logistics jusqu'en décembre 2014.
Président de Bolloré Transport Logistics de novembre 2014 à mai 2016.
Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) depuis avril 2016.
Directeur général délégué de Bolloré du 5 juin 2013 au 14 mars 2019.
Directeur général de Financière de l'Odet du 1^{er} septembre 2017 au 14 mars 2019.
Président-directeur général de Bolloré, depuis le 14 mars 2019.
Membre du Conseil de surveillance de Vivendi, depuis le 15 avril 2019.
Nombre d'actions de la société détenues : 201 100.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Bolloré ;
 - Président du Conseil d'administration de Bolloré Energy ;
 - Président de Bolloré Transport & Logistics Corporate (ex-Bolloré Transport & Logistics) ;
 - Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
 - Vice-Président de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
 - Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Energy, Bolloré Participations, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Blue Solutions⁽¹⁾ et Bolloré Logistics ;
 - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey⁽¹⁾ ;
 - Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz ;
 - Représentant permanent de Bolloré Transport & Logistics Corporate au Conseil de Bolloré Africa Logistics ;
 - Représentant permanent de Globalbing au Conseil de Sogetra ;
 - Président du Conseil de surveillance de Sofibol ;
 - Président de BlueElec.
- Autres fonctions et mandats
- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord-Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company ;
 - Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).
- Autres fonctions et mandats
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Socfinaf⁽¹⁾.

(1) Société cotée.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Directeur général délégué de Bolloré ;
 - Vice-Président administrateur délégué de Bolloré ;
 - Directeur général de Financière de l'Odet ;
 - Administrateur de Bolloré Africa Railways ;
 - Président et membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
 - Directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
 - Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics ;
 - Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics Corporate au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics ;
 - Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de SDV Logistique Internationale ;
 - Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Kerné Finance ;
 - Représentant permanent de Bolloré Energy au Conseil de La Charbonnière.
- Autres fonctions et mandats
- Vice-Président du Comité professionnel des stocks stratégiques pétroliers ;
 - 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

- Administrateur de CICA SA (CH) ;
 - Administrateur de Satram Huiles SA (CH) ;
 - Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail ;
 - Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal ;
 - Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil de Douala International Terminal.
- Autres fonctions et mandats
- Director de CIPCH BV (NL).

VINCENT BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion
Industriel, Président du Groupe Bolloré depuis 1981.
Nombre d'actions de la société détenues : 5 372 900.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ et Bolloré Participations (SA) ;
 - Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Blue Solutions⁽¹⁾ ;
 - Président de Somabol (SCA) ;
 - Directeur général d'Omnium Bolloré (SAS) et Financière V (SAS) ;
 - Administrateur de Blue Solutions⁽¹⁾, Bolloré⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière Moncey⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière V, Omnium Bolloré ;
 - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration 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
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group (SAS) ;
 - Membre du Conseil de surveillance du Groupe Canal+ (SA).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

(1) Société cotée.

—Autres fonctions et mandats

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Bolloré ;
- Président du Conseil d'administration de Financière de l'Odet.

—Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil de surveillance de Groupe Canal+ (SA) ;
- Président et Vice-Président du Conseil de surveillance de Vivendi.
- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Bolloré Transport & Logistics Congo ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de SAFA.

—Autres fonctions et mandats

- Cogérant de Brabanta ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Palmeraies du Cameroun ;
- Administrateur de Centrages ;
- Administrateur de Socfin Consultant Services « Socfinco SA ».

YANNICK BOLLORÉ, Vice-Président

Adresse professionnelle

Havas

29-30, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Diplômé de l'université Paris-IX-Dauphine.

2001 : Co-Fondateur et Directeur général de WY Productions.

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

Directeur général de Bolloré Média de 2009 à décembre 2012.

Depuis août 2012, Directeur général délégué d'Havas.

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

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

Depuis avril 2018, Président du Conseil de surveillance de Vivendi.

Nombre d'actions de la société détenues : 361 649.

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

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

—Autres fonctions et mandats :

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Membre du Conseil exécutif d'Havas Media Africa ;
- Administrateur de la société Havas Paris ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life ;
- Membre du Conseil de surveillance de MFG R&D ;

—Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général et administrateur de HA pôle Ressources humaines ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil d'administration de Médiamétrie ;
- Représentant permanent de la société Havas au Conseil d'administration de la société Havas Life Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Arena Communication Network, SL.
- Administrateur d'Havas Media Planning Group SA ;
- Président d'Havas 360.

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur financier du Groupe Bolloré depuis 2008.

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

Directeur général délégué de Financière de l'Odet du 1^{er} septembre 2017 au 14 mars 2019.

Vice-Président de Bolloré.

Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.

Nombre d'actions de la société détenues : 3 940 037 dont 2 700 000 en nue-propriété.

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

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Financière de l'Odet⁽¹⁾, de Bolloré⁽¹⁾ et 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 Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Quimperlé, Compagnie de Concarneau, Compagnie de l'Argol, Financière de Kerdevot et Financière d'Iroise ;
- 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 ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration de Socotab ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾.

—Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec⁽¹⁾ ;
- Membre du Directoire de Vivendi⁽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 de Redlands Farm Holding ;

(1) Société cotée.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances, SFA ;
 - Administrateur d'African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol, Technifin et Pargefi Helios Iberica Luxembourg ;
 - Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestión 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⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, et Induservices SA.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Directeur général délégué de Financière de l'Odet ;
 - Président de Blueboat ;
 - Président de Financière de Sainte-Marine ;
 - Directeur général de Financière de l'Odet⁽¹⁾ ;
 - Président de Compagnie de Cornouaille ;
 - Président de Hello fioul (ex-Financière de l'Argoat) ;
 - Président du Directoire de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
 - Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'Havas ;
 - Président de Bluedistrib (ex-Financière de Pluguffan) ;
 - Président de Financière de Briec ;
 - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine ;
 - Président de Bluestorage ;
 - Président de Bolloré Transport Logistics ;
 - Président de Compagnie des Glénans ;
 - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge, cogérant de la SCI Lombertie.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du musée national de la Marine.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Socfinaf (ex-Intercultures) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Centrages ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Immobilier de la Pépinière ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Socfinco.

BOLLORÉ PARTICIPATIONS

Adresse

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

Nombre d'actions de la société détenues : 53 500.

Mandats en cours

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 et Société Industrielle et de 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 et de SFA.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾, Socfinaf

(ex-Compagnie Internationale de Cultures)⁽¹⁾, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun⁽¹⁾.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Société Bordelaise Africaine ;
- *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 Transport & Logistics Congo.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur d'APIC ;
 - Administrateur de Centrages ;
 - Administrateur d'Immobilier de la Pépinière.

NICOLAS ALTEIRAC

Adresse professionnelle
Bolloré Logistics Marignane
Zone industrielle « Le Roucas »
13127 Vitrolles

Expertise et expérience en matière de gestion

Chef de service douane depuis 2017 (Bolloré Logistics Marignane).

Déclarant en douane de 2007 à 2017.

Entré dans le Groupe Bolloré en 2002 comme agent de transit maritime (SDV LI, Port-Saint-Louis-du-Rhône).

Diplômé de l'Institut universitaire de technologie gestion logistique et transport d'Aix-en-Provence en 2002.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur représentant les salariés de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats échus en cours des cinq dernières années

Néant.

ELSA BERST

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

Expertise et expérience en matière de gestion

Depuis le 1^{er} octobre 2018 : Directrice adjointe de la communication de Bolloré Transport & Logistics.

D'octobre 2015 à septembre 2018 : Chargée de communication éditoriale de Bolloré Transport & Logistics.

2012-2015 : Assistante du Vice-Président du Groupe Bolloré.

2007-2012 : Journaliste permanente pour les quotidiens *Direct Matin* et *Direct Soir* (Groupe Bolloré Média).

2007 : Master en communication spécialité multimédias et métiers de l'audiovisuel.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur représentant les salariés de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

(1) Société cotée.

CHANTAL BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômée de l'École des langues orientales, Chantal Bolloré a mené une carrière d'attachée de presse à *Jour de France* et de journaliste, notamment au *Figaro*. Elle a également exercé ses activités dans l'édition et est aujourd'hui retraitée.
Nombre d'actions de la société détenues : 3 540 716 dont 2 700 000 en usufruit.

Mandats en cours

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⁾, Société Industrielle et de Financière de l'Artois⁽¹⁾ et de Financière Moncey⁽¹⁾ ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽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
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

MARIE BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion
Depuis 2018 : Directrice division Systèmes et Télécoms du Groupe Bolloré.
De 2016 à 2018 : Directrice générale de la Direction des applications mobilité électrique du Groupe Bolloré.
2014 : Responsable Marketing – Blue Solutions.
2012-2013 : Master 2 de management, parcours *Business Process Manager* à l'université Paris-IX-Dauphine.
2010-2011 : Master 1 de marketing à l'université Paris-IX-Dauphine.
2006-2010 : Licence de gestion à l'université Paris-IX-Dauphine.
Nombre d'actions de la société détenues : 3 224.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Présidente du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾, Blue Solutions⁽¹⁾, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Présidente de la Fondation de la 2^e Chance.

— Autres fonctions et mandats
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.
— Autres fonctions et mandats
Administrateur de Mediobanca⁽¹⁾.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Directrice générale de Blue Solutions⁽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
Néant.

SÉBASTIEN BOLLORÉ

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

Expertise et expérience en matière de gestion
Après des études à Gerson et à Saint-Jean-de-Passy, Sébastien Bolloré a obtenu son baccalauréat et a suivi des études de gestion à l'ISEG puis à UCLA (Californie).
Présent plus de la moitié de son temps en Australie, Sébastien Bolloré conseille le Groupe grâce à sa connaissance des nouveaux médias et des évolutions technologiques.
Nombre d'actions de la société détenues : 50 200.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Direction du développement ;
- Président d'Omnium Bolloré ;
- Administrateur de Blue Solutions⁽¹⁾, 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⁾ et Gameloft SE.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- «Chairman» et «Director» de BlueLA Inc. ;
- «Director» de Bolloré Services Australia Pty Ltd.

— Autres fonctions et mandats
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

VALÉRIE COSCAS

Adresse professionnelle
Amazon Web Services
Tour Carpe Diem
31, place des Corolles
92400 Courbevoie

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplôme de l'INSEAD (MBA – 2008).
Diplôme de l'ESCP Europe Business School (Grande École – 1997).
Membre du Conseil stratégique et mentor de plusieurs start-up depuis 2012.
Depuis 2016 : Directrice de la stratégie France d'Amazon Web Services.
2009-2016 : Directrice de la stratégie au sein de la Direction de l'innovation, puis de la Direction finance & stratégie d'Orange.
2004-2007 : Manager à la Direction des systèmes d'information.
1997-2003 : Consultante chez Accenture.
Nombre d'actions de la société détenues : 3 718.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾ et de Financière de l'Odet⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du *board* de WeLoveWords ;
- Membre du *board* de Sirdata ;
- Membre du Comité d'orientation de ForePaas ;
- Secrétaire générale de l'INSEAD Business Angels Alumni Club France.

(1) Société cotée.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

FINANCIÈRE V

Adresse

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Nombre d'actions de la société détenues : 21 400.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾ et de 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

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

HUBERT FABRI

Adresse professionnelle

Socfin

4, avenue Guillaume

1650 Luxembourg

Expertise et expérience en matière de gestion

Administrateur de sociétés.

Nombre d'actions de la société détenues : 1 000.

Mandats en cours

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⁾ et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale⁽¹⁾, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de la société d'Administration and Finance Corporation (AFICO), Bereby Finances, Energie Investissements Holding, Financière Privée Holding, Induservices SA, Liberian Agricultural Company (LAC), Management Associates, Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Plantations Nord-Sumatra Ltd (PNS), Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby⁽¹⁾ (SOGB) ;
- Administrateur d'Administration and Finance Corporation (AFICO), Bereby Finances, Brabanta, Coviphama Ltd, Energie Investissements Holding, Financière Privée Holding, Induservices SA, Liberian Agricultural Company (LAC), Management Associates, Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Okomu Oil Palm Company⁽¹⁾, Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), SAFA Cameroun⁽¹⁾ ; Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfin

Agricultural Company (SAC), Socfin KCD, Socfindo, Sud Comoe Caoutchouc (SCC), Terrasia ;

- Représentant permanent d'AFICO au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Président-directeur général de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Administrateur de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Centrages ;
- Président du Conseil d'administration d'Immobilier de la Pépinière ;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾.

OMNIUM BOLLORÉ

Adresse

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Nombre d'actions de la société détenues : 2 508.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾ et de 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

Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

DOMINIQUE HÉRIARD-DUBREUIL

Adresse professionnelle

Rémy Cointreau

21, boulevard Haussmann

75009 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Présidente de Remy Martin et Cointreau.

Administrateur de Remy Cointreau.

Nombre d'actions de la société détenues : 5 236.

Mandats en cours

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

- Membre du Conseil de surveillance d'Andromède ;
- Présidente d'E. Remy Martin & Co. ;
- Présidente de Cointreau ;
- Administrateur de Remy Cointreau SA⁽¹⁾ ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de Wendel⁽¹⁾ ;
- Présidente du Comité de gouvernance de Wendel⁽¹⁾ ;
- Administrateur de la Fondation de la 2^e Chance ;
- Administrateur de la Fondation de France ;
- Présidente de la Fondation Remy Cointreau.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Directrice générale et membre du Directoire de la société Andromède ;
- Administrateur du Comité Colbert.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats
Néant.

CÉLINE MERLE-BÉRAL

Adresse professionnelle
Havas
29-30, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion
DEA droit économique et social Paris-Dauphine 1994.
Diplômée du Barreau de Paris (CFPA) 1995. UC Berkeley (San Francisco) 1996.
De mars 1997 à avril 2012 : Groupe Bolloré

- département juridique : 1997-1999 ;
- Directrice du développement : 1999-2002 ;
- département Média : 2002-2008 : Présidente de Radio Nouveau Talent, Directrice d'antenne, Internet et interactivité de Direct 8 ;
- Directrice du magazine *L'Événementiel* : 2009-2010 ;
- Bluecar et Autolib' : Directrice des partenariats : 2010-2012 ;
- depuis 2012 : DRH d'Havas Finances Services, Responsable juridique RH d'Havas SA ;
- depuis 2014 : DRH d'Havas Media France ;
- depuis juin 2015 : DRH d'Havas Media Group.

Nombre d'actions de la société détenues : 920.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation ;
- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾ et Société Industrielle et de Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Canal+.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats
Néant.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

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
Néant.

ALEXANDRE PICCIOTTO

Adresse professionnelle
Orfim
30, avenue Marceau
75008 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion
Diplômé de l'École supérieure de gestion (1990).

De 1990 à 2008, chargé d'affaires au sein d'Orfim, société de capital développement de son père, Sébastien Picciotto, important actionnaire du Groupe Bolloré depuis 1983.

Il développe durant cette période des projets essentiellement dans l'immobilier et l'audiovisuel. Il est également responsable d'Aygaz, une participation historique de la famille Picciotto, leader dans la distribution de GPL bouteilles et carburant en Turquie.

Directeur général d'Orfim depuis 2008.

Nombre d'actions de la société détenues : 157 758.

Mandats en cours

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
- Directeur général d'Orfim ;
- Membre du Conseil de surveillance de Rubis⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Aygaz (Turquie)⁽¹⁾ ;
- Administrateur d'Hilal (Turquie).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Membre du Conseil de surveillance de Peref⁽¹⁾.

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

Adresse professionnelle
9, avenue Marie-Jeanne
1640 Rhode-Saint-Genèse – Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion

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

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

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

Administrateur de Bolloré depuis 1982.

Nombre d'actions de la société détenues : 202 551.

Mandats en cours

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 de 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
Néant.

(1) Société cotée.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Kaltchuga Opportunities SICAV-FIS.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Alternative SA devenue ITERAM Investments SA.

MARTINE STUDER

Adresse professionnelle
66, avenue Jean-Mermoz
01 BP 7759
Abidjan 01 – Côte d'Ivoire

Expertise et expérience en matière de gestion

Économiste, publicitaire.

Administrateur de sociétés, Présidente de sociétés.

Ancien ministre délégué auprès du Premier ministre chargé de la Communication.

Créatrice-Fondatrice et associée, en 1988, du réseau de publicité Océan Ogilvy, présent dans 22 pays d'Afrique subsaharienne.

Nombre d'actions de la société détenues : 220 369.

Mandats en cours

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 de 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

- Présidente du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— Autres fonctions et mandats

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant.

FRANÇOIS THOMAZEAU

Adresse professionnelle
5, rue Molitor
75016 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée AGF SA) du 1^{er} janvier 2006 au 31 juillet 2010.

Nombre d'actions de la société détenues : 10 755.

Mandats en cours

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Président du Comité d'audit ;
- Administrateur de Financière de l'Odet⁽¹⁾.

— Autres fonctions et mandats

- Censeur de Locindus⁽¹⁾.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur d'Allianz Benelux.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré
Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Directoire de Foncière de Paris SIIC⁽¹⁾ ;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'Eurosic (jusqu'en février 2016) ;
- Membre du Conseil de surveillance d'IDI SCA⁽¹⁾ (jusqu'en mai 2016) et de Consolidation et Développement Gestion SAS ;
- Censeur d'Idinvest Partners ;
- Censeur de Neuflyze Europe Expansion (Sicav) ;
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) ;
- Président du Conseil d'administration de Foncière des 6^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 d'Allianz Belgium.

PROPOSITION DE RENOUELEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 29 mai 2019 de renouveler les mandats d'administrateur de Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Bolloré Participations, Chantal Bolloré, Sébastien Bolloré, Financière V, Omnium Bolloré, Olivier Roussel et François Thomazeau pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

CONSTATATION DE L'ÉCHÉANCE DU MANDAT DE DEUX ADMINISTRATEURS

L'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 29 mai 2019 sera invitée à constater que Vincent Bolloré et Valérie Coscas ne sollicitent pas le renouvellement de leurs mandats d'administrateur.

PROPOSITION DE NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

Il sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 29 mai 2019 de nommer en qualité d'administrateur Virginie Courtin pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

1.7. Autres informations

LIENS FAMILIAUX ENTRE LES ADMINISTRATEURS

Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré sont les enfants de Vincent Bolloré.

Cédric de Bailliencourt est le neveu de Vincent Bolloré.

Chantal Bolloré est la sœur de Vincent Bolloré.

CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, FAILLITE, SANCTIONS PUBLIQUES PRONONCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou à une liquidation ;

- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Les sociétés Financière du Perquet et de Financière de l'Odé ainsi que Vincent Bolloré ont été condamnés solidairement le 22 janvier 2014, dans le cadre de l'acquisition de 3 % du capital de la société italienne Premafin par les sociétés précitées (à l'exclusion de toute acquisition personnelle), à une amende administrative d'un montant de 1 000 000 d'euros chacun, assortie d'une obligation de ne pas détenir de mandats sociaux en Italie, pour une période de dix-huit mois, ce qui était sans effet, celui-ci ne détenant aucun mandat à cette date, en application des articles 187 *ter* et 187 *quinquies* du décret législatif n° 58/1998 (*Testo Unico della Finanza*).

1.8. Code de gouvernement d'entreprise

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef.

Le Conseil, en séance du 14 mars 2019 a été invité à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en juin 2018, ainsi que celles du guide d'application du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) publié en janvier 2019.

Après avoir procédé à un examen de certaines de ces recommandations, le Conseil d'administration a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Le Code Afep-Medef opère une distinction entre les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général, Directeur général, Directeur général délégué, Président et membres du Directoire, gérant de sociétés en commandite par actions) et les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (Président dissocié du Conseil d'administration et Président du Conseil de surveillance des sociétés anonymes à Directoire ou des sociétés en commandite par actions).

Les recommandations du Code sont en conséquence à examiner au regard de la nature précise de la fonction exercée, étant précisé que l'expression de « dirigeant mandataire social » se rapporte à l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus et que l'expression « mandataire social » se rapporte à ces mêmes dirigeants, ainsi qu'aux administrateurs et membres du Conseil de surveillance.

RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE

OBLIGATION DE CONSERVATION D' ACTIONS

Le Conseil d'administration, en séance du 14 mars 2019, a pris acte que les conditions de l'obligation de conservation de titres mise à la charge des dirigeants mandataires sociaux, soit une détention de 10 000 titres étaient réunies (Conseil d'administration du 20 mars 2014).

CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, en séance du 14 mars 2019, après avoir rappelé les règles de cumul des mandats, a examiné à cet égard la situation de Cyrille Bolloré, Président-directeur général.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, l'article 18 du Code Afep-Medef énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire social exécutif dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations, détenues seules ou de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquies et de gérer de telles participations ».

Le guide d'application du Code Afep-Medef a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation :

- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquies ou de gérer des participations ;

- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes, détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquies ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;

- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquies ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

Le Conseil a pris acte que les sociétés cotées dans lesquelles Cyrille Bolloré exerce des mandats d'administrateur sont des entités du Groupe Bolloré (à l'exception de son mandat de représentant permanent de Bolloré Participations au sein de Socfinaf) et qu'en conséquence sa situation est conforme aux dispositions du Code Afep-Medef.

En outre, le Conseil du 14 mars 2019 a pris acte de la conformité de la situation de son dirigeant mandataire social au regard des dispositions légales organisant le régime de non-cumul des mandats applicable aux personnes physiques exerçant un mandat social en France.

Enfin, le Conseil relève que, conformément à la recommandation 18.2 du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Détention et conservation des actions d'administrateur (article 19 du Code Afep-Medef)

En séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur des dispositions relatives à l'obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.

Dans le cadre du respect de ce nouveau règlement intérieur, chaque administrateur doit allouer chaque année un pourcentage équivalent à 10% du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions, à l'acquisition de titres Bolloré, et ce, jusqu'à la détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 14 mars 2019 a confirmé les analyses précédemment menées et a décidé de retenir l'activité de conseil significatif (l'activité de conseil significatif ayant été, lors de la révision du Code Afep-Medef intervenue en juin 2018, ajoutée aux activités considérées comme exclusives de la qualité d'administrateur indépendant), en tant que critère exclusif de la qualité d'administrateur indépendant.

Ainsi, pour la détermination de la qualité d'administrateur indépendant, il a été décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un administrateur ;
- 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.

Cette appréciation des critères d'indépendance a été confirmée par le Comité des nominations et des rémunérations en séance du 11 mars 2019.

Pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société/salarié, dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la société consolide par intégration globale/salarié, dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la société ou d'une société consolidée par intégration globale par cette société mère/ou l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement, conseil :
 - 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 reproduit ci-après et établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-4,8° du Code de commerce.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

REVUE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Parmi les dix-huit membres du Conseil d'administration et conformément aux critères d'indépendance confirmés par ce dernier en séance du 14 mars 2019, Dominique Hériard-Dubreuil, Martine Studer, Hubert Fabri, Alexandre Picciotto, Olivier Roussel, François Thomazeau et Valérie Coscas sont qualifiés d'indépendants.

Le tableau de synthèse reproduit 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⁾⁽²⁾
Alexandre Picciotto
Olivier Roussel ⁽¹⁾⁽²⁾
Martine Studer ⁽¹⁾
François Thomazeau ⁽¹⁾⁽²⁾
Dominique Hériard Dubreuil
Valérie Coscas ⁽¹⁾

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe (ou au cours des cinq derniers exercices).

(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le Groupe) dans laquelle l'administrateur concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil est considéré comme atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excédera 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.

Le Conseil d'administration du 23 mars 2017 avait décidé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, qu'il convenait de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un administrateur, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique, les conditions financières au regard des prix du marché, la position du mandataire intéressé dans la société cocontractante et son intervention quant à la mise en œuvre ou à l'exécution de la relation d'affaires.

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a confirmé sa position et a pris acte qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

GESTION DES SITUATIONS DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le Code Afep-Medef révisé en juin 2018 prévoit dans son point 19 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et qu'il doit alors s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

À cet effet, il a été rappelé en séance du Conseil d'administration du 14 mars 2019 que les administrateurs sont tenus à une obligation de révélation d'une situation de conflits même potentiels, étant précisé que ces derniers doivent déclarer l'absence de conflit d'intérêts a minima chaque année lors de la préparation du document de référence.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a modifié les dispositions de son règlement intérieur afin d'y inscrire que l'administrateur déjà soumis à une obligation d'abstention en cas de situation de conflit d'intérêts, ne puisse assister au débat dans la délibération correspondante.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est disponible sur le site Internet de la société www.bolloré.com.

1.9. Informations relatives au gouvernement d'entreprise (article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce)

Le Conseil d'administration de la société Bolloré en séance du 14 mars 2019 a été appelé à confirmer que la société continuait à se référer au Code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise.

Certaines des recommandations de ce Code font l'objet chaque année d'un examen spécifique du Conseil d'administration, celles dont l'application n'est pas retenue, étant reprises dans le tableau ci-après présenté.

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef (www.medef.com/fr).

Recommandations du Code Afep-Medef écartées	Pratiques Bolloré – Justifications
Critères d'indépendance des administrateurs	
L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.	Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un administrateur ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause son indépendance. En effet, le Conseil quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position. De surcroît, il doit être considéré que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés. La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté, constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait être associée à une perte d'indépendance. S'agissant d'Olivier Roussel, administrateur depuis plus de douze ans, celui-ci bénéficie effectivement d'une parfaite connaissance du Groupe qui lui permet d'exprimer des positions avisées, tout en témoignant d'une constante indépendance d'esprit lors des débats au Conseil. François Thomazeau est un expert confirmé, notamment en matière financière. Il contribue ainsi à l'analyse des dossiers, tout en maintenant une indépendance d'esprit. Ses compétences et sa bonne connaissance du Groupe lui permettent de présider le Comité d'audit depuis 2013.
Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.	L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur. Le Conseil estime que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités. La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international. La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui, à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe. Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.

1.10. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (article L. 225-37-4, 5° du Code de commerce)

RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu. Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président administrateur délégué.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président de séance étant prépondérante en cas de partage.

Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

- les dates prévisionnelles de réunion sont fixées plusieurs mois à l'avance et les modifications éventuelles de date font l'objet de concertation pour permettre la présence effective du plus grand nombre d'administrateurs ;
- le règlement intérieur du Conseil d'administration autorise, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels

et du rapport de gestion) et L. 233-16 (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe) du Code de commerce, la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

MISSIONS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur général et de Président du Conseil. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêté des comptes.

ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Une quinzaine de jours avant la réunion du Conseil, une convocation à laquelle est joint le projet de procès-verbal de la séance précédente est adressée à chaque administrateur afin de leur permettre de faire part de leurs observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil. Le Conseil peut ainsi débattre directement sur l'ordre du jour.

4 Gouvernement d'entreprise

1. Les organes d'administration et de direction

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 2018, le Conseil s'est réuni à trois reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

- **Séance du 22 mars 2018 (taux de présence : 100%)**
 - activités et résultats ;
 - examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2017 ;
 - documents prévisionnels ;
 - 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 ;
 - gouvernance d'entreprise (Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2016) ;
 - rémunération du Directeur général délégué ;
 - attribution d'actions gratuites ;
 - arrêté d'un questionnaire dans le cadre de la mise en œuvre d'une évaluation formalisée du Conseil d'administration ;
 - programme de formation des administrateurs salariés, ayant voix délibérative au conseil ;
 - revue annuelle des conventions réglementées dont l'effet perdue dans le temps ;
 - délégation du Conseil d'administration au Président-directeur général ou à l'un de ses membres à l'effet de procéder à l'émission d'emprunts obligataires ou de valeurs mobilières complexes.
- **Séance du 4 avril 2018 (taux de présence : 85%)**
 - opération de financement adossée à des titres.
- **Séance du 31 août 2018 (taux de présence : 95%)**
 - activité et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2018 ;
 - documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2018 – révision du compte de résultat prévisionnel ;
 - mise en distribution d'un acompte sur dividende ;
 - délégation de pouvoir au Président-directeur général ou au Directeur général délégué pour établir un programme de rachat de titres de la société ;
 - évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
 - définition des orientations stratégiques ;
 - répartition des jetons de présence ;
 - composition du Comité des nominations et des rémunérations.

LES COMITÉS DU CONSEIL

Le Conseil d'administration s'appuie, dans les domaines relevant de leurs compétences, sur les travaux du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité d'audit, composés d'administrateurs nommés par le Conseil pour la durée de leur mandat d'administrateurs.

Les membres des Comités sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque Comité.

Les travaux des Comités font l'objet d'un exposé lors de la réunion des Conseils d'administration.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition

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'Odéa, société contrôlante.

Le règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2016 afin d'y intégrer les nouvelles attributions du Comité définies par les dispositions de l'Ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au Commissariat aux comptes.

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs indépendants disposant de compétences financières et comptables :

- François Thomazeau, Président ;
- Olivier Roussel, membre du Comité ;
- Martine Studer, membre du Comité.

Missions

La mission du Comité d'audit consiste à :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- émettre une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée générale ;
- suivre la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales ;
- s'assurer du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;
- approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes et plus généralement de toute mission ou prérogative définie par les dispositions légales applicables ;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- et plus généralement exécuter toute mission et/ou exercer toute prérogative définie par les dispositions légales.

Le Comité dispose de la faculté de recourir à des conseils extérieurs, avocats ou consultants.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit de Bolloré s'est réuni à deux reprises.

En séance du 20 mars 2018 (taux de présence 67%), le Comité a examiné les points suivants :

- examen du compte rendu de la réunion du 30 août 2017 ;
- présentation des résultats de l'exercice 2017 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2017 ;
- présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2017 et du plan d'audit 2018 ;
- questions diverses.

En séance du 29 août 2018 (taux de présence 100%), le Comité a examiné les points suivants :

- examen du compte rendu de la réunion du 20 mars 2018 ;
- présentation des résultats du premier semestre 2018 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2018 ;
- dispositif Sapin II – Adaptation du système de conformité aux recommandations de l'Agence française anticorruption ;
- avancement du plan d'audit 2018 et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin août ;
- questions diverses.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Composition

La société s'est dotée, en séance du Conseil du 20 mars 2014, d'un Comité des nominations et des rémunérations composé de quatre membres nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur :

- Martine Studer, Président ;
- Gilles Alix, membre du Comité ;
- Olivier Roussel, membre du Comité ;
- Elsa Berst, administrateur salarié membre du Comité.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement a été approuvé par le Conseil d'administration en séance du 29 août 2014.

Missions

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

- **En matière de sélection et de nomination**
- Présenter au Conseil d'administration des propositions ou des recommandations sur la sélection des nouveaux administrateurs dans le respect de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de l'évolution de l'actionnariat, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil.
- Présenter au Conseil d'administration ses recommandations sur l'opportunité des renouvellements de mandats.
- Organiser une procédure visant à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et évaluer les qualifications des candidatures présentées.
- Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Débattre chaque année de la qualification d'administrateur indépendant.
- Assister le Conseil d'administration dans la réalisation de sa propre évaluation.
- **En matière de rémunération**
- Faire des propositions et émettre tout avis sur le montant global et sur la répartition des jetons de présence versés par la société aux membres du Conseil d'administration.
- Formuler toutes propositions au Conseil d'administration sur la rémunération fixe et variable et sur tous avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure énoncés par le Code Afep-Medef.
- Débattre d'une politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance et formuler des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux.
- Procéder à une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées, lors de la conclusion d'un accord de non-concurrence.
- Prendre position sur les éventuels régimes de retraite supplémentaire qui seraient mis en place par la société.
- Collaborer à la rédaction du chapitre du rapport annuel qui est consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Travaux du Comité

Au cours de l'exercice 2018, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni à deux reprises.

En séance du 20 mars 2018 (taux de présence 67%), le Comité a examiné les points suivants :

- composition du Conseil d'administration ;
- examen des propositions de candidatures au poste d'administrateur ou opportunité des renouvellements de mandats ;
- présentation du chapitre spécifique consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations des mandataires sociaux ;
- attribution d'actions gratuites ;
- proposition d'élaboration d'un questionnaire dans le cadre de la mise en œuvre d'une évaluation formalisée du Conseil d'administration.

En séance du 29 août 2018 (taux de présence 100%), le Comité a examiné les points suivants :

- évaluation du Conseil d'administration ;
- examen des règles de répartition des jetons de présence ;
- composition du Comité des nominations et des rémunérations.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Dans un souci de répondre à une bonne pratique de gouvernement d'entreprise telle que préconisée par les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, le Conseil doit procéder « à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement ».

Cette évaluation doit viser trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;

- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les trois ans au moins. Chaque année, le Conseil d'administration est amené à débattre de son fonctionnement et à procéder à son évaluation.

Au cours de l'année 2018, le Conseil d'administration, avec l'assistance du Comité des nominations et des rémunérations, a procédé à la mise en œuvre de sa deuxième évaluation formalisée.

Celle-ci a été mise en œuvre à travers l'envoi aux administrateurs d'un questionnaire qui les invitait à apprécier la composition, les attributions, le fonctionnement tant du Conseil que des Comités, ainsi qu'à porter une appréciation individuelle de la contribution des autres administrateurs aux travaux du Conseil.

Les travaux de compilation et de synthèse des réponses réalisés par le Comité des nominations et des rémunérations ont été présentés en séance du Conseil d'administration le 31 août 2018.

- **En ce qui concerne la composition du Conseil**

Les administrateurs ont déclaré que l'effectif du Conseil, porté à dix-huit membres était adapté et que la composition de celui-ci répondait aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des administrateurs, de la parité, du nombre des administrateurs indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

Il a été relevé que le rajeunissement dans la composition du Conseil doit être poursuivi et que la parité doit demeurer une exigence lors des renouvellements ou lors de nouvelles nominations d'administrateurs.

La durée du mandat des administrateurs fixée à trois ans est satisfaisante.

Le Conseil concentre des compétences reconnues qui participent à la grande qualité des échanges et qui font preuve d'aptitude pour contribuer aux prises de décision et aux orientations à retenir pour les activités du Groupe.

Les administrateurs sont formés aux spécificités des activités du Groupe, notamment par des exposés dédiés et par des visites de sites et qu'ils ont la faculté de rencontrer, à leur demande, les principaux cadres dirigeants du Groupe.

La diversité des compétences des administrateurs (finances, techniques, technologiques, RSE, digital...) permettent de traiter avec rigueur les orientations stratégiques qui sont examinées en séance.

- **En ce qui concerne les modalités de fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil**

Les administrateurs maintiennent des appréciations positives quant aux délais de convocation, la durée des réunions, la répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions.

Le plan de travail retenu en séance est conforme à l'ordre du jour et l'information et la documentation remise permet de répondre aux attentes des administrateurs qui disposent ainsi de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs stratégiques du Groupe ainsi que de tous les documents complémentaires utiles à l'analyse des points qui sont examinés.

Le Conseil s'est prononcé sur les délais de remise de la documentation pré-Conseil, tout en relevant l'importance du respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais liées à la préparation d'une documentation complète utile aux échanges.

- **En ce qui concerne les Comités spécialisés du Conseil d'administration**

Les administrateurs ont considéré que les Comités spécialisés du Conseil d'administration remplissent pleinement les missions qui leur sont confiées, que la restitution de leurs travaux est effectuée de façon complète en séance du Conseil et que la répartition des travaux entre les Comités et le Conseil est correcte et contribue à la qualité de l'analyse des dossiers.

- **En ce qui concerne l'appréciation individuelle de la contribution des autres administrateurs aux travaux du Conseil**

Les contributions de chaque administrateur ont fait l'objet d'un processus d'évaluation, au regard de leur assiduité, le niveau de leur connaissance et de leur expertise, ainsi que de leur implication dans les travaux du Conseil. Les éléments de réponse apportés permettent de conclure à une réelle assiduité, à une implication forte, ainsi qu'à des compétences individuelles qui, combinées avec une bonne connaissance du Groupe par chaque administrateur, contribuent à la qualité de l'examen des dossiers.

1.11. Déclarations relatives aux mandataires sociaux

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.

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.

LES CONVENTIONS INTERVENUES, DIRECTEMENT OU PAR PERSONNE INTERPOSÉE, ENTRE, D'UNE PART, L'UN DES MANDATAIRES SOCIAUX OU L'UN DES ACTIONNAIRES DISPOSANT D'UNE FRACTION DES DROITS DE VOTE SUPÉRIEURE À 10 % D'UNE SOCIÉTÉ ET, D'AUTRE PART, UNE AUTRE SOCIÉTÉ DONT LA PREMIÈRE POSSÈDE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PLUS DE LA MOITIÉ DU CAPITAL, À L'EXCEPTION DES CONVENTIONS PORTANT SUR DES OPÉRATIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES (ARTICLE L. 225-37-4, 2° DU CODE DE COMMERCE)

Aucune convention relevant de cette information spécifique n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé par une filiale de notre société avec le mandataire social ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

2. Rémunérations et avantages

2.1. Présentation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (vote ex ante sur la rémunération)

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la politique de rémunération définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué, en raison de leurs mandats.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration en se fondant sur les propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors de leurs délibérations, le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de rémunération, de comparabilité, de cohérence et de mesure.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des éléments de la rémunération, en ce compris les rémunérations de long terme.

Le Conseil d'administration est, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, appelé à soumettre au vote des actionnaires au moins chaque année des résolutions présentant la politique de rémunération des dirigeants.

Le détail des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels est présenté, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire, des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce (procédure de vote ex post).

En cas de vote négatif sur les résolutions qui sont présentées au titre de la politique de rémunération des dirigeants, les dispositions légales énoncent que les principes et les critères de détermination précédemment approuvés continueront à s'appliquer et qu'en l'absence de tels principes et critères approuvés ou si aucune rémunération n'a été attribuée au cours de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée « conformément aux pratiques existant au sein de la société ».

Les actionnaires seront appelés à approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2019 (procédure de vote ex ante).

Eu égard à la nomination par le Conseil d'administration du 14 mars 2019 de Cyrille Bolloré en qualité de Président-directeur général, trois résolutions distinctes seront présentées aux actionnaires dans le cadre du vote ex ante sur la politique de rémunération des dirigeants.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (PÉRIODE DU 1^{ER} JANVIER AU 14 MARS 2019)

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

« VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général. »

La rémunération du Président-directeur général est composée des éléments suivants :

- **Une rémunération fixe**

Le Conseil d'administration rappelle que la société a conclu avec la société Bolloré Participations une convention aux termes de laquelle cette dernière facture 75 % de la rémunération qu'elle verse à Vincent Bolloré, cette quote-part correspondant à la juste rémunération de l'activité de Vincent Bolloré dans la société Bolloré.

La rémunération fixe annuelle brute versée par Bolloré Participations à Vincent Bolloré s'élève à 1 499 000 euros et n'a pas subi de variation depuis le 1^{er} janvier 2013.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés informe les actionnaires chaque année, dans le cadre des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale, de la somme facturée par Bolloré Participations et correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

- **Des jetons de présence**

En vertu de l'article L. 225-45 du Code de commerce, la somme allouée à titre de jetons de présence par l'Assemblée générale aux administrateurs est fixée annuellement par celle-ci « sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures », la répartition des jetons entre les administrateurs relevant du Conseil d'administration.

L'article R. 225-33 du Code de commerce, qui dispose que cette répartition est libre, précise, depuis le décret n° 2017-340 du 16 mars 2017, qu'elle doit intervenir « dans les conditions prévues par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ».

Le Conseil d'administration propose que la politique de répartition des jetons de présence actuellement pratiquée soit maintenue, à savoir une répartition par parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel les jetons de présence sont alloués, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.

Le Conseil souligne que la répartition des jetons de présence s'effectue sans versement de supplément particulier au bénéfice du Président-directeur général.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Le Conseil d'administration considère que dans la mesure où les mandataires sont très fortement impliqués dans le potentiel de développement de la société, ils doivent pouvoir être également bénéficiaires d'une rémunération incitative sous forme d'attribution d'actions gratuites qui devrait être soumise à des conditions de performance.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (PÉRIODE DU 1^{ER} JANVIER AU 14 MARS 2019)

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

« VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué. »

La détermination de la rémunération de Cyrille Bolloré, Directeur général délégué, relève de la compétence du Conseil d'administration qui le nomme sur proposition du Directeur général et se fonde sur les propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

La rémunération du Directeur général délégué est composée des éléments suivants :

- **Une partie fixe**

Le Directeur général délégué perçoit une rémunération fixe, qui, compte tenu de son expérience et de l'accroissement de ses responsabilités dans la stratégie du Groupe, a été revue à compter de l'exercice 2018. La rémunération fixe annuelle brute arrêtée par le Conseil d'administration s'élève à 300 000 euros.

- **Des jetons de présence**

La politique de rémunération à cet égard est identique à celle mise en œuvre au bénéfice du Président-directeur général.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (PÉRIODE POSTÉRIEURE AU 14 MARS 2019)

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019

« VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général. »

La rémunération du Président-directeur général est composée des éléments suivants :

- **Une rémunération fixe**

Le Conseil d'administration a décidé, après avoir entendu les recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, que la rémunération allouée au Président-directeur général sera d'un montant annuel de 1 100 000 euros brut.

- **Des jetons de présence**

En vertu de l'article L.225-45 du Code de commerce, la somme allouée à titre de jetons de présence par l'Assemblée générale aux administrateurs est fixée annuellement par celle-ci « sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures », la répartition des jetons entre les administrateurs relevant du Conseil d'administration.

L'article R. 225-33 du Code de commerce, qui dispose que cette répartition est libre, précise, depuis le décret n° 2017-340 du 16 mars 2017, qu'elle doit intervenir « dans les conditions prévues par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ».

Le Conseil d'administration propose que la politique de répartition des jetons de présence actuellement pratiquée soit maintenue, savoir une répartition par parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel les jetons de présence sont alloués, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.

La répartition des jetons de présence s'effectue sans versement de supplément particulier au bénéfice du Président-directeur général.

- **Une rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance**

Le Conseil rappelle qu'il entend, dans sa politique de rémunération des dirigeants, privilégier une composante de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance. En effet, le Conseil tient à inscrire l'action des dirigeants dans une perspective de long terme favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, en ce compris les actionnaires de la société. Ce mécanisme de rémunération est particulièrement adapté aux fonctions des dirigeants, étant donné l'implication et le niveau de responsabilité qui y est attaché.

Dans le cadre de l'autorisation qui lui a été consentie par l'Assemblée générale du 3 juin 2016, le Conseil d'administration dispose à ce jour de la faculté de mettre en œuvre des plans d'attribution d'actions gratuites à hauteur de cinq pour cent du capital, les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne pouvant excéder un sous plafond égal à deux pour cent.

Les attributions au dirigeant mandataire social sont soumises dans leur intégralité à des conditions de performance appréciées sur une durée de trois exercices. Ainsi, le Président-Directeur général peut se voir attribuer, dans le respect des autorisations consenties par les actionnaires au Conseil d'administration, des actions gratuites soumises à des conditions de performance et pour partie soumises à une obligation de conservation au nominatif.

Le Conseil d'administration a, en séance du 14 mars 2019, décidé une allocation au Président-directeur général portant sur 138 000 actions, sous réserve du respect de conditions de performance qui seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2019 à 2021 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

Ainsi, l'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé de 2 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort sur la période considérée un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.

Toute sortie du périmètre de consolidation selon la méthode d'intégration globale du Groupe Bolloré résultant d'opérations de cession d'une entité ou d'un groupe d'entités dont le chiffre d'affaires (consolidé en cas de groupe) excède 100 millions d'euros conduira à impacter le niveau de résultat opérationnel cible dans les conditions suivantes :

- le résultat opérationnel cible sera diminué d'un montant égal à celui du résultat opérationnel de l'entité sortante au titre de l'année précédant la radiation dans le périmètre de consolidation affecté d'un coefficient multiplicateur correspondant au nombre d'années restant à courir de l'année de sortie du périmètre de consolidation à l'année 2021 incluse.

L'acquisition totale ou partielle des actions attribuées ne sera définitive qu'après constatation par le Conseil d'administration et par le Comité des nominations et des rémunérations de la réalisation des niveaux de performance.

2.2. Présentation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social de la société, en raison de leur mandat (vote ex post sur la rémunération)

Les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce précisent que les éléments qui doivent être soumis au vote de l'Assemblée générale ordinaire sont « les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur... ».

Des projets de résolutions distincts concernant respectivement les éléments de rémunération versés ou attribués au Président-directeur général et au Directeur général délégué sont soumis au vote des actionnaires.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS À VINCENT BOLLORÉ, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EN RAISON DE SON MANDAT

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

« VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2018)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, à Vincent Bolloré en raison de son mandat de Président-directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code. »

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 124 250 €	(1)
Rémunération variable annuelle		Sans objet
Rémunération exceptionnelle		Sans objet
Jetons de présence	28 200 €	
Actions de performance	1 668 000 €	(2)
Indemnité de prise de fonction		Sans objet
Indemnité de cessation de fonction		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestation de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75% du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération de Vincent Bolloré n'a pas varié depuis 2013.

(2) Plan Bolloré 22 mars 2018. Attribution de 400 000 actions de performance.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2021, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2018 à 2020 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 2 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires ;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS À CYRILLE BOLLORÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ, EN RAISON DE SON MANDAT

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019.

« VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, à Cyrille Bolloré en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code. »

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	300 000 €	(1)
Rémunération variable annuelle		Sans objet
Rémunération exceptionnelle		Sans objet
Jetons de présence	28 200 €	
Actions de performance	575 460 €	(2)
Indemnité de prise de fonction		Sans objet
Indemnité de cessation de fonction		Sans objet
Régime de retraite supplémentaire		Sans objet

(1) Cyrille Bolloré perçoit une rémunération de 300 000 euros au titre de ses fonctions de Directeur général délégué.

(2) Plan Bolloré 22 mars 2018. Attribution de 138 000 actions de performance.

L'acquisition des actions gratuites devant intervenir au cours de l'année 2021, les conditions de performance seront appréciées en fonction du niveau d'atteinte du résultat opérationnel cumulé sur la période couvrant les années 2018 à 2020 incluses du Groupe Bolloré par rapport à un objectif estimé de ce même agrégat, à un montant de 2 milliards d'euros à périmètre constant (le résultat opérationnel cible).

L'acquisition des actions attribuées pourra être totale ou partielle en fonction des seuils de performance suivants :

- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé de 2 milliards d'euros à périmètre constant, l'acquisition sera définitive pour la totalité des actions attribuées aux mandataires;
- s'il ressort, sur la période considérée, un résultat opérationnel cumulé inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les acquisitions définitives de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel, aucun titre ne pouvant être acquis si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros.

2.3. Présentation des rémunérations des mandataires sociaux dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce

Aux termes de l'article L. 225-37-3, le rapport doit mentionner :

- « en premier lieu, **la rémunération totale et les avantages de toute nature versés par [la] société durant l'exercice**, y compris sous forme d'attribution de titres de capital, de titres de créance ou de titres donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la société ou des sociétés mentionnées aux articles L. 228-13 et L. 228-93. Les rémunérations et avantages en question comprennent, le cas échéant, **ceux reçus des sociétés contrôlées**, au sens de l'article L. 233-16, par la société dans laquelle le mandat est exercé **ainsi que de la société qui contrôle la société** dans laquelle le mandat est exercé. Ce rapport décrit en les distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués, en faisant référence, le cas échéant, aux résolutions votées dans les conditions prévues à l'article L. 225-82-2 » ;
- « en second lieu, les engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

L'information donnée mentionne, dans des conditions et selon des modalités fixées par décret, les modalités précises de détermination de ces engagements et l'estimation du montant des sommes susceptibles d'être versées à ce titre.

Hormis les cas de bonne foi, les versements effectués et les engagements pris en méconnaissance des dispositions du présent alinéa peuvent être annulés. »

Les informations sur les rémunérations des mandataires sociaux vous sont présentées selon les modalités précisées dans la position-recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2009-16, guide d'élaboration des documents de référence.

Les tableaux reproduits intègrent les éléments de rémunération pour chaque mandataire au titre de l'exercice concerné et de l'exercice précédent.

2.3.1. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2017	Exercice 2018
Vincent Bolloré, Président-directeur général ⁽¹⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 613 428	2 623 428
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	932 400	1 668 000
TOTAL	3 545 828	4 291 428
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué ⁽¹⁾		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 326 772	2 654 790
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	932 400	575 460
TOTAL	3 259 172	3 230 250

(1) Jusqu'au 14 mars 2019.

2.4. Rémunérations et autres avantages

2.4.1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant dus	Montant versés	Montant dus	Montant versés
Vincent Bolloré, Président Directeur Général ⁽¹⁾				
Rémunération fixe ⁽²⁾	1 499 000	1 499 000	1 499 000	1 499 000
Rémunération autre ⁽³⁾	1 050 000	1 050 000	1 060 000	1 060 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	57 900	57 900	57 900	57 900
Avantages en nature	6 528	6 528	6 528	6 528
TOTAL	2 613 428	2 613 428	2 623 428	2 623 428
Cyrille Bolloré, Directeur général délégué ⁽¹⁾				
Rémunération fixe ⁽⁴⁾	1 225 047	1 225 047	1 693 395	1 693 395
Rémunération autre ⁽⁵⁾	890 000	890 000	500 000	500 000
Rémunération variable annuelle ⁽⁶⁾	150 000	150 000	400 000	400 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	57 729	57 729	57 400	57 400
Avantages en nature	3 996	3 996	3 996	3 996
TOTAL	2 326 772	2 326 772	2 654 790	2 654 790

(1) Jusqu'au 14 mars 2019.

(2) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75% du coût (charges comprises) de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(3) En 2018, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs. Ce mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.

(4) En 2018, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 1 693 395 euros en tant que salarié de Bolloré Transport & Logistics Corporate et au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré. Le pourcentage d'augmentation de cette rémunération fixe qui s'élève à 38,23% est lié à l'accroissement de ses responsabilités au sein du Groupe.

(5) En 2018, Cyrille Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs. Ce mode de rémunération, conforme à la législation du pays concerné est lié au versement des dividendes effectué au profit du Groupe.

(6) En 2018, Cyrille Bolloré a perçu de la société Bolloré Transport & Logistics Corporate une rémunération variable de 400 000 euros. Celle-ci a été appréciée pour 50% sur les performances des activités de la division Transport et Logistics et 50% sur l'accroissement des volumes de cette même activité (cessions, acquisition, partenariat ou tout nouveau développement...). Le montant maximal de la partie variable pour 2018 a été fixée à 50% de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

2.4.2. 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 2017	Montants versés au cours de l'exercice 2018
Cédric de Bailliencourt, Vice-Président		
Jetons de présence	67 397	70 725
Tantièmes	270 000	250 000
Avantages en nature	4 455	4 455
Autres rémunérations ⁽¹⁾	651 299	651 360
Yannick Bolloré, Vice-Président		
Jetons de présence	44 450	44 450
Avantages en nature	-	-
Autres rémunérations ⁽²⁾	51 300	821 360
Sébastien Bolloré		
Jetons de présence	48 950	48 950
Avantages en nature	2 196	2 384
Autres rémunérations ⁽³⁾	356 120	879 522
Marie Bolloré		
Jetons de présence	54 450	54 450
Avantages en nature	2 268	2 268
Autres rémunérations ⁽⁴⁾	200 000	250 002
Bolloré Participations, représentée par Gilles Alix		
Jetons de présence	41 876	41 875
Tantièmes	20 000	400 000
Gilles Alix ⁽⁵⁾		
Jetons de présence	3 544	7 096
Avantages en nature	5 475	4 215
Autres rémunérations ⁽⁶⁾	1 701 300	1 638 860
Omnium Bolloré, représentée par Janine Goalabré		
Jetons de présence	-	-
Janine Goalabré ⁽⁷⁾		
Jetons de présence	38 700	38 700
Financière V, représentée par Marie-Annick Darmaillac		
Jetons de présence	-	-
Marie-Annick Darmaillac ⁽⁸⁾		
Jetons de présence	43 700	43 700
Hubert Fabri		
Jetons de présence	55 000	55 000
Tantièmes	1 050 000	1 060 000
Olivier Roussel		
Jetons de présence	63 700	63 700
Chantal Bolloré		
Jetons de présence	48 700	48 700
François Thomazeau		
Jetons de présence	42 480	43 700
Martine Studer		
Jetons de présence	135 486	135 485

4 Gouvernement d'entreprise

2. Rémunérations et avantages

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2017	Montants versés au cours de l'exercice 2018
Alexandre Picciotto		
Jetons de présence	28 200	28 200
Dominique Heriard Dubreuil		
Jetons de présence	28 200	28 200
Valérie Coscas		
Jetons de présence	33 700	33 700
Céline Merle-Béral		
Jetons de présence	48 700	48 700
Avantages en nature	-	-
Autres rémunérations ⁽⁹⁾	47 800	25 360
TOTAL	5 189 446	6 825 117

(1) En 2018, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations dont 551 360 euros en partie fixe et 100 000 euros en partie variable.

(2) En 2018, Yannick Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré dont 301 360 euros en partie fixe et 520 000 en partie variable.

(3) En 2018, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré dont 171 360 euros en partie fixe et 708 162 euros au titre des activités exercées pour le Groupe en Australie.

(4) En 2018, Marie Bolloré a perçu une rémunération en tant que salariée de Bluecar de Blue Solutions et de Bluecarsharing dont 220 002 euros en partie fixe et 30 000 euros en partie variable.

(5) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

(6) En 2018, Gilles Alix a perçu une rémunération de 1 638 860 euros en tant que salarié de Bolloré dont 1 501 360 euros en partie fixe et 137 500 euros en partie variable.

(7) En sa qualité de représentant permanent de la société Omnium Bolloré.

(8) En sa qualité de représentant permanent de la société Financière V.

(9) En 2018, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération en tant que salariée de Bolloré Participations, dont 11 360 euros en partie fixe et 14 000 euros en partie variable.

2.4.3. ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Vincent Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	400 000	1 668 000	22 mars 2021	22 mars 2021	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2018 à 2020 incluses de 2 milliards d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
Cyrille Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	138 000	575 460	22 mars 2021	22 mars 2021	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2018 à 2020 incluses de 2 milliards d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 2 milliards d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranches réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 2 milliards d'euros de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,6 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
Juste valeur de l'action fixée à 4,17 euros						
TOTAL		538 000	2 243 460			

2.4.4. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
Gilles Alix ⁽¹⁾	Plan Bolloré 22 mars 2018	230 000	959 100	22 mars 2021	22 mars 2021
Yannick Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	68 000	283 560	22 mars 2021	22 mars 2021
Sébastien Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	30 000	125 100	22 mars 2021	22 mars 2021
Marie Bolloré	Plan Bolloré 22 mars 2018	30 000	125 100	22 mars 2021	22 mars 2021
Cédric de Bailliencourt	Plan Bolloré 22 mars 2018	57 000	237 690	22 mars 2021	22 mars 2021
Juste valeur de l'action fixée à 4,17 euros					
TOTAL		415 000	1 730 550		

(1) En tant que représentant permanent de la société Bolloré Participations.

2.4.5. ACTIONS GRATUITES DÉFINITIVEMENT ACQUISES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice ⁽¹⁾	Conditions d'acquisition
Cyrille Bolloré	Plan Blue Solutions attribution du 8 janvier 2014	15 000	Conditions de présence
TOTAL		15 000	

(1) Période de conservation prévue jusqu'au 8 janvier 2020 inclus.

2.4.6. ACTIONS GRATUITES DÉFINITIVEMENT ACQUISES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Cédric de Bailliencourt	Plan Blue Solutions attribution du 8 janvier 2014	5 000 ⁽¹⁾	Conditions de présence
TOTAL		5 000	

(1) Période de conservation prévue jusqu'au 8 janvier 2020 inclus.

2.4.7. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

Exercice 2018	Bolloré 2016			Blue Solutions 2014	
Date d'assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	30 août 2013
Date du conseil d'administration	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	380 000	
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	528 000	770 000	415 000	20 000	0
– Cyrille Bolloré	0	0	0	15 000	0
– Gilles Alix⁽¹⁾	320 000	280 000	230 000	0	0
– Cédric de Bailliencourt	80 000	70 000	57 000	5 000	0
– Yannick Bolloré	0	280 000	68 000	0	0
– Sébastien Bolloré	64 000	70 000	30 000	0	0
– Marie Bolloré	64 000	70 000	30 000	0	0
Date d'attribution des actions	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	17,29	24,42
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	339 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	139 200	0	0	28 250	0
Nombre d'actions gratuites acquises	0	0	0	311 250	13 500
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2018	3 992 000	1 610 000	1 238 000	0	0

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

2.4.8. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2018	Bolloré 2016			Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	3 juin 2016	3 juin 2016	3 juin 2016	30 août 2013	
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	7 janvier 2014	
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	4 131 200	1 610 000	1 238 000	380 000	
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux	640 000	560 000	538 000	25 000	
– Vincent Bolloré	320 000	280 000	400 000	0	
– Cyrille Bolloré	320 000	280 000	138 000	0	
– Gilles Alix⁽¹⁾	0	0	0	25 000	
Date d'attribution	1 ^{er} septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018	8 janvier 2014	
Date d'acquisition	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	8 janvier 2018	
Date de fin de période de conservation	2 septembre 2019	23 mars 2020	22 mars 2021	8 janvier 2020	
Prix de souscription (en euros)	2,97	3,33	4,17	17,29	
Modalités d'exercice	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	
Nombre d'actions de performance attribuées	640 000	560 000	538 000	25 000	
Nombre d'actions de performance annulées	0	0	0	25 000	
Nombre d'actions de performance acquises	0	0	0	0	
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2018	640 000	560 000	538 000	0	

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

2.4.9. ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions gratuites	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré 2018
Actions gratuites attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Attribuées : 285 000	NA	285 000
Actions gratuites attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, pour les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale)	Acquises : 0	NA	0

2.4.10. ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

	Nombre total d'actions de performance	Prix moyen pondéré	Plan Bolloré
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	Attribuées : 0	NA	0
Actions attribuées par l'émetteur et les sociétés visées précédemment, devenues disponibles durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi devenues disponibles est le plus élevé (information globale).	Acquises : 0	NA	0

2.4.11. CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Exercice 2018								
Vincent Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•
Cyrille Bolloré Directeur général délégué Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 14 mars 2019		•		•		•		•

5

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice	154
1.1. Activité et compte de résultat	154
1.2. Structure financière	160
1.3. Investissements	160
2. Recherche et développement, brevets et licences	162
2.1. La recherche et le développement	162
2.2. Brevets et licences	163
3. Événements postérieurs à la clôture	164
4. Tendances et objectifs	165
5. Comptes consolidés	166
5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2018	166
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	256
6. Comptes sociaux	260
6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2018	260
6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	275
7. Autres informations financières et comptables	278
7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	278
7.2. Informations relatives aux délais de paiement	279
7.3. Date des dernières informations financières	279

Analyse de l'activité et états financiers

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice

1.1. Activité et compte de résultat

1.1.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

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

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	6 007	5 666
EBITDA ⁽¹⁾	719	705
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	511	491
Investissements	300	388

(1) Avant redevances de marque Bolloré.

(2) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 6 007 millions d'euros, en progression de 9% à périmètre et taux de change constants, grâce à la croissance de Bolloré Logistics de 9% qui bénéficie à la fois de l'augmentation générale des volumes aériens et maritimes traités et de la hausse des taux de fret. Le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics ressort en hausse de 9%, en raison de la forte croissance des activités de la quasi-totalité des terminaux portuaires, ainsi qu'une nette progression des activités de logistique. Enfin, l'activité ferroviaire progresse grâce à la croissance des trafics de marchandises.

L'EBITDA, en hausse de 6% à périmètre et taux de change constants, s'établit à 719 millions d'euros. Le résultat opérationnel ressort à 511 millions d'euros, en progression de 9% à périmètre et taux de change constants. Il intègre les bonnes performances des terminaux portuaires en Afrique, et de la commission de transport et de la logistique d'entrepôts, ainsi que la poursuite du redressement graduel de l'activité Rail, grâce notamment à Sitarail qui enregistre des hausses de volumes.

Bolloré Logistics

Bolloré Logistics exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans une centaine de pays, il figure parmi les dix premiers groupes mondiaux de commission de transport et de logistique⁽¹⁾.

En 2018, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 3 531 millions d'euros, + 9% à périmètre et de taux de change constants grâce à la croissance du chiffre d'affaires de la commission de transport et de la logistique qui bénéficie à la fois de l'augmentation générale des volumes aériens et maritimes traités et de la hausse des taux de fret. Par zone géographique, le résultat opérationnel 2018 évolue comme suit :

- en Europe, un recul du résultat essentiellement imputable à la France. Les difficultés constatées en Grande-Bretagne sont compensées par les bonnes performances de l'Allemagne ;
- en Asie, une nette progression des résultats bénéficiant de l'amélioration des marges et de la forte activité au Japon et en Chine ;
- Les autres zones font apparaître une quasi-stabilité des résultats des Amériques et une progression des résultats de la zone Moyen-Orient – Asie du Sud, notamment au Qatar, en Inde et au Bangladesh.

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

Le Groupe a également poursuivi le développement de son réseau en 2018 :

- en novembre 2018, Bolloré Logistics et Cosco Shipping ont signé un protocole d'accord pour une coopération stratégique dans le fret aérien. Dans ce cadre, les deux sociétés ont prévu de créer un entrepôt au sein de l'aéroport international de Shanghai pour l'importation de produits pharmaceutiques par voie aérienne ;
- début mai 2018, Bolloré Logistics a lancé la construction du cinquième entrepôt (6 000 m²) au Hub de Roissy CDG, la surface totale à terme sera de 30 000 m² ;
- en mars 2018, ouverture du hub logistique de Miami de plus de 18 500 m² ;
- en janvier 2018, acquisition avec une prise de participation majoritaire au capital de Global Solutions A/S, opérateur de transport et logistique au Danemark.

Bolloré Africa Logistics

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 23 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2018, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics s'élève à 2 476 millions d'euros, en progression de 9% à périmètre et taux de change constants, qui intègre la forte croissance des activités de la quasi-totalité des terminaux portuaires, ainsi qu'une nette progression des activités de logistique. Enfin, l'activité ferroviaire progresse grâce à la croissance des trafics de marchandises. Les résultats 2018 sont marqués par :

- les très bonnes performances des terminaux portuaires, en particulier TICT au Nigeria, Conakry Terminal en Guinée, Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, OCT au Gabon et Freetown Terminal en Sierra Leone, qui bénéficient de l'augmentation des volumes manutentionnés ;
- un léger repli des activités de logistique et de manutention conventionnelle, en particulier en Côte d'Ivoire en raison notamment d'un recul des volumes importés, ainsi qu'au Kenya qui a vu la fin d'un important projet, pratiquement compensé par les bons résultats au Ghana, au Niger, au Burkina Faso, en Tanzanie, au Gabon et à Madagascar ;
- la progression des résultats des activités chemins de fer qui bénéficient notamment de la hausse des trafics de marchandises de Sitarail et de la réduction des coûts de Camrail.

Par ailleurs, le Groupe Bolloré a également poursuivi le développement de son réseau par l'extension du terminal de Freetown en Sierra Leone, un nouveau quai conteneurs d'Owendo au Gabon (acheté en octobre 2017), le démarrage des travaux de construction du futur port de Tibar au Timor Oriental et le début des opérations commerciales du terminal de Kribi au Cameroun.

BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	2 699	2 162
Résultat opérationnel	34	36
Investissements	30	64

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

À travers Bolloré Energy, le Groupe Bolloré est un acteur majeur dans le domaine de la logistique pétrolière avec une capacité de stockage de produits pétroliers finis en France, en Suisse et en Allemagne de 2,2 millions de m³, répartie dans 27 dépôts détenus en pleine propriété ou en participation. En France, sa capacité de stockage s'élève à 1,8 million de m³, représentant 10% des capacités existantes, et à 0,4 million de m³ en Suisse, soit 5% des capacités existantes. Enfin, Bolloré Energy, qui exploite l'oléoduc Donges-Metz au travers de sa filiale SFDM, a transporté plus 3 millions de m³ en 2018. Bolloré Energy est également un des leaders de la distribution indépendante de produits pétroliers tels que le fioul domestique, le gasoil routier et non routier. La distribution est aussi opérée en Suisse et en Allemagne.

Le chiffre d'affaires 2018, à 2 699 millions d'euros, progresse de 25% par rapport à 2017, et bénéficie de la hausse des prix des produits pétroliers et d'une légère augmentation des volumes. Le résultat opérationnel de l'année 2018 est en retrait de 6%, compte tenu d'incidences sur stocks négatives dues au recul des prix du pétrole au second semestre 2018 et à une climatologie défavorable qui n'a pas favorisé les ventes détails et négoce. L'activité Logistique a connu une bonne année.

En 2018, Bolloré Energy a continué les développements de l'activité de logistique à travers la poursuite des investissements liés aux travaux de réhabilitation du site de DRPC (Dépôt Rouen Petit-Couronne). À fin décembre 2018, la capacité de stockage du dépôt représente environ 480 000 m³, pour une capacité totale de 630 000 m³ prévue à horizon mi-2019. La montée en puissance progressive de l'activité se poursuit en 2019.

COMMUNICATION ET MÉDIAS

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	13 985	10 174
Résultat opérationnel	940	780
Investissements	599	461

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

Le chiffre d'affaires du secteur Communication ressort de 13 985 millions d'euros, en progression de 4% à périmètre et taux de change constants. Sa progression est pour l'essentiel attribuable à Vivendi. Dans les comptes publiés par Vivendi, la croissance ressort à 5% bénéficiant de la progression d'Universal Music Group (+10%) qui enregistre une augmentation de 37% des revenus liés aux abonnements et au streaming. La hausse du chiffre d'affaires des autres activités communication est attribuable aux activités télécoms, dont Wifirst qui bénéficie de la croissance du parc de chambres et d'emplacements de campings mis en service.

Le résultat opérationnel⁽¹⁾ s'élève à 940 millions d'euros, contre 780 millions d'euros au 31 décembre 2017 (+29% à taux de change et périmètre constants). La progression du résultat opérationnel est attribuable à Vivendi qui bénéficie de l'amélioration significative de la profitabilité d'UMG et de groupe Canal+.

Participation dans Vivendi

Au 31 décembre 2018, le Groupe Bolloré détient 26,3%⁽²⁾ du capital de Vivendi, consolidé en intégration globale depuis le 26 avril 2017.

Vivendi

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

La croissance organique de +5% enregistrée en 2018 est portée principalement par la croissance d'Universal Music Group (UMG) (+10%).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) s'élève à 1 288 millions d'euros, en progression de 33% en données publiées et de 25% à taux de change et périmètre constants grâce à l'amélioration significative de la profitabilité d'UMG et de groupe Canal+ qui poursuit son redressement en France.

Le résultat opérationnel 2018 s'élève à 1 182 millions d'euros, en hausse de 16% par rapport à 2017, la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia (TIM) a été reclassée en mise en équivalence non opérationnelle en 2018.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 127 millions d'euros, comprenant la dépréciation des titres TIM (-1,1 milliard d'euros) et la réévaluation des titres Ubisoft, Spotify et Tencent Music pour 365 millions d'euros mais pas la plus-value liée à Ubisoft (1,2 milliard d'euros). Il intègre une charge d'impôt de 357 millions d'euros contre un produit de 355 millions d'euros en 2017. Le résultat net part du Groupe 2017 intégrait 652 millions d'euros d'éléments favorables non récurrents dont un produit d'impôt de 409 millions d'euros à la suite du règlement du contentieux sur le BMC 2011 et 243 millions d'euros au titre de la restitution des montants acquittés par Vivendi et ses filiales pour la contribution de 3% sur les revenus distribués.

• Universal Music Group

Le chiffre d'affaires d'Universal Music Group (UMG) s'établit à 6 023 millions d'euros, en hausse de 10% à taux de change et périmètre constants. Le chiffre d'affaires de la musique enregistrée progresse de 9,8% à taux de change et périmètre constants grâce à l'augmentation des revenus liés aux abonnements et au streaming (+37,3%), portée par la hausse des abonnés et par de meilleures parts de marché, qui compensent largement la baisse continue des ventes de téléchargements (-23,5%) et des ventes physiques (-16,1%).

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) d'UMG s'établit à 902 millions d'euros, en progression de 22% à taux de change et périmètre constants, soit une marge de 15% en amélioration de 1,6 point, principalement grâce à la croissance des revenus dans le streaming.

• Groupe Canal+

Le chiffre d'affaires de groupe Canal+ s'élève à 5 166 millions d'euros, quasiment stable par rapport à 2017 (en baisse de 0,3%, à périmètre et taux de change constants) :

- le chiffre d'affaires TV France métropolitaine recule de 3% par rapport à 2017. Le repli de ce chiffre d'affaires s'explique notamment par la baisse du parc d'abonnés à Canalplay ;
- le chiffre d'affaires TV International progresse de 7% à taux de change et périmètre constants grâce à la très forte croissance du parc d'abonnés individuels (+883 000 en un an) à laquelle contribue l'ensemble des territoires, sans exception ;
- le chiffre d'affaires Studiocanal baisse de 1% à taux de change et périmètre constants, du fait d'une base comparable 2017 défavorable (notamment avec le succès mondial de *Paddington 2*) et malgré une croissance significative des activités TV et une hausse des revenus liés au catalogue.

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de groupe Canal+ progresse de 33% à 400 millions d'euros (428 millions d'euros avant restructurations, +79 millions d'euros par rapport à 2017). Cette forte progression s'explique notamment par le plan d'économies engagé en 2016, la nette amélioration de la situation en France métropolitaine (succès des nouvelles offres, baisse du taux de désabonnement, maintien de l'ARPU [Average Revenue per User]) et le développement soutenu à l'international.

• Havas

Le chiffre d'affaires et le revenu net 2018 ressortent respectivement à 2 319 millions d'euros et 2 195 millions d'euros. La progression du revenu net ressort à +0,1% à taux de change et périmètre constants. Après une baisse du revenu net de 2,9% au premier semestre, Havas a confirmé la nette amélioration séquentielle de sa croissance avec une progression du revenu net de +2,7% à taux de change et périmètre constants au second semestre.

(1) En 2017, le résultat opérationnel comprenait huit mois de résultat de Vivendi en intégration globale. Le résultat opérationnel de Vivendi en 2018 intègre douze mois d'Havas (contre six en 2017) mais ne comprend plus la contribution de Telecom Italia, reclassée en mise en équivalence non opérationnelle (108 millions d'euros en 2017).
Résultat opérationnel après amortissements des actifs incorporels identifiés dans le cadre du Purchase Price Allocation (PPA) de Vivendi chez Bolloré.

(2) En incluant l'emprunt des titres portant sur 0,9% du capital et le solde des options d'achat qui représentent 1% du capital.

5 Analyse de l'activité et états financiers

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice

Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) de Havas atteint 215 millions d'euros (contre 212 millions d'euros en 2017) soit une amélioration de la marge EBITA sur revenu net de + 0,4 point. L'EBITA avant charges de restructuration progresse de 3,8% comparé à 2017 (+ 1,9% à taux de change et périmètre constants).

• Gameloft

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

Son chiffre d'affaires s'établit à 293 millions d'euros en recul de 5,1% à taux de change et périmètre constants. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) ressort à 2 millions d'euros et intègre - 4 millions d'euros de charges de restructuration.

• Vivendi Village et Nouvelles Initiatives

Le chiffre d'affaires 2018 de Vivendi Village s'établit à 123 millions d'euros, en hausse de 13% à taux de change et périmètre constants, grâce aux bonnes performances de Vivendi Ticketing (11% par rapport à 2017) et des activités spectacle (France et Afrique). Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) est une perte opérationnelle de - 9 millions d'euros en 2018, contre une perte de - 8 millions d'euros en 2017 malgré les coûts de développement des Canal Olympia en Afrique (12 salles à ce jour).

Le chiffre d'affaires 2018 de Nouvelles Initiatives (Dailymotion, Vivendi Content et GVA [Groupe Vivendi Africa]) ressort à 66 millions d'euros, en hausse de 30,5% par rapport à 2017. Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) représente une perte de - 99 millions d'euros, contre une perte de - 92 millions d'euros en 2017.

Pour de plus amples informations, le document de référence de Vivendi est disponible sur son site Internet www.vivendi.com.

Presse gratuite

CNews

CNews est diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales, toutes sous la marque unique CNews, réalisées en partenariat exclusif avec certains acteurs de la presse quotidienne régionale. Sa proposition éditoriale et la maquette de CNews tranchent avec celle des autres quotidiens gratuits. CNews propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité internationale, nationale et locale. Cette dimension particulière a su développer au fil des années une proximité forte avec ses lecteurs. Le journal gratuit est ainsi diffusé (print et digital) en moyenne à 886 000 exemplaires⁽¹⁾ en légère baisse par rapport à 2017 (- 1,1%).

Télécoms

Bolloré Telecom

Le Groupe dispose de 22 licences régionales d'exploitation de la bande de fréquences 3,5 GHz, permettant la transmission hertzienne de données à haut débit, qui lui offrent une couverture nationale. Dans le cadre de l'accord avec l'Arcep prévoyant l'obligation d'équipement du réseau entre 2015 et 2017, Bolloré Telecom a continué le déploiement initié depuis la fin de l'année 2014. À fin décembre 2018, plus de 6 000 stations sont ainsi déployées.

Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet sans fil haut débit dans les résidences pour étudiants, les bases de défense et les complexes hôteliers. Wifirst poursuit la progression de son parc qui compte 593 800 chambres/emplacements installés à fin décembre 2018, en progression de 13% par rapport à 2017 avec une croissance soutenue à la fois du parc de chambres équipées et de campings. Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 45 millions d'euros, en progression de 37% par rapport à 2017.

(1) Source : ACPM/OJD diffusion print cumul 2018.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	312	314
Croissance organique	1%	9%
Résultat opérationnel	(152)	(164)
Investissements	69	146

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (Stockage d'électricité, Films plastiques, Terminaux et systèmes spécialisés) progresse de 1% à taux de change et périmètre constants, à 312 millions d'euros, grâce à la croissance de la division Terminaux spécialisés (bornes et sas pour les gares et les aéroports), à une légère hausse des Films plastiques (emballage) et à la progression des ventes de Bluebus (41 bus vendus dont 23 de 12 mètres). Le chiffre d'affaires réalisé par Blue Solutions avec les entités de Blue Applications ressort à 38 millions d'euros (contre 80 millions d'euros en 2017) et est éliminé au niveau du Groupe Bolloré.

Les pertes opérationnelles ont été réduites par rapport à 2017. Blue Solutions a continué à se concentrer sur les applications les plus prometteuses (bus et stockage d'électricité) en participant à des appels d'offres et a poursuivi ses investissements en recherche et développement afin d'introduire une nouvelle batterie sèche plus performante à destination de l'industrie du bus et du stockage stationnaire.

Enfin, une nouvelle organisation a été mise en place au sein du secteur stockage d'électricité. Afin d'assurer un fonctionnement optimal de cette branche industrielle, les activités ont été regroupées au sein de deux nouvelles divisions :

- Bretagne qui intègre les activités films, batterie, bus, projets de mobilité et stationnaires ;
- Systèmes qui regroupe IER, Polyconseil, les véhicules électriques et les autopartages et les activités télécoms (Wifirst et Fréquence 3,5 GHz).

Blue Solutions

Blue Solutions produit la batterie électrique Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada. Blue Solutions a été introduite en Bourse le 30 octobre 2013, au premier marché de NYSE-Europe, au prix de 14,50 euros. Au 31 décembre 2018, son cours était de 16,30 euros et sa capitalisation boursière de 475 millions d'euros.

En 2018, le chiffre d'affaires consolidé de Blue Solutions s'établit à 38,2 millions d'euros en baisse de 53% par rapport à 2017 en raison de l'évolution de sa technologie. Comme annoncé, Blue Solutions s'emploie désormais à répondre aux besoins de batteries pour le stationnaire et les bus tout en diminuant ses coûts de fabrication, en améliorant la qualité et les performances de sa batterie sèche. Une version largement améliorée de sa batterie sera disponible courant 2019. L'outil de production au Canada, puis en France, sera transformé d'ici à l'automne 2019. Le résultat opérationnel recule de 11 millions d'euros principalement en lien avec la baisse du chiffre d'affaires.

Le Groupe Bolloré rappelle qu'il s'est engagé à lancer au cours du premier semestre 2020, une offre d'achat au prix de 17 euros sur les actions Blue Solutions. Les modalités de cet engagement sont détaillées à la section 1.3.1 de la note d'information de Bolloré SA ayant reçu le visa n° 17-326 de l'AMF en date du 4 juillet 2017.

Blue Applications

Autopartage

En 2018, le Groupe a poursuivi le déploiement des projets d'autopartage à Singapour, Turin, Londres et Los Angeles. BlueLA est le deuxième service d'autopartage de véhicules électriques du Groupe Bolloré opéré aux États-Unis. Il s'agit du plus grand programme visant les quartiers défavorisés. Le partenariat, signé avec le département des Transports de Los Angeles, prévoit un déploiement de 100 véhicules électriques et 200 bornes de charge.

Le 31 juillet 2018, suite à la décision du Syndicat Autolib' Vélib' Métropole de résilier la concession, le service Autolib', lancé en Île-de-France en 2011, a été arrêté.

Bluebus

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

En 2018, le Groupe a vendu 18 bus 6 mètres et 23 bus 12 mètres. Il a pris commande de 41 bus 12 mètres pour la RATP, dont la livraison est prévue en 2019. Il a également répondu à l'appel d'offres important de la RATP pour des livraisons à compter de 2020. Enfin, en juillet 2018, le Groupe a annoncé la signature d'un accord avec Daimler qui pourrait permettre d'équiper les bus eCitaro produits par Daimler de batteries LMP® de Blue Solutions.

Bluestorage

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

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

Ces solutions sont autant pertinentes pour les grandes centrales d'énergie renouvelable (EnR) connectées au réseau que pour les besoins d'électrification des zones isolées. Plusieurs installations de ce type sont en place, en particulier les Bluezones déployées par le Groupe en Afrique ou, en liaison avec le groupe Vivendi, les salles de spectacle CanalOlympia en Afrique dont l'alimentation en électricité est assurée par des systèmes de stockage développés par Bluestorage.

En 2018, le Groupe a participé à de nombreux appels d'offres pour des programmes de stockage stationnaire.

Terminaux et systèmes spécialisés

Parallèlement à ses activités traditionnelles, IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy, BluePointLondon, Bluetorino, BlueLA, BlueSG (abonnement, location, charge électrique) et l'informatique embarquée des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans la commercialisation d'infrastructures de charge intelligente et communicante et de systèmes de géolocalisation et de supervision à distance des véhicules.

Le chiffre d'affaires consolidé d'IER de l'exercice 2018 s'établit à 163 millions d'euros, en progression de 1%. Il traduit une évolution contrastée de l'activité. Le bon niveau d'activité dans les terminaux spécialisés (aérien) et dans les équipements de contrôle d'accès et de sécurisation (Automatic Systems) en Europe et Amérique du Nord est en partie compensé par le repli de l'activité PV électronique et l'arrêt des services fournis à Autolib'.

Polyconseil

Polyconseil, qui fournit des conseils et services informatiques et conçoit des logiciels, a connu, en 2018, un niveau d'activité soutenue, porté notamment par des missions de conseil concernant des projets digitaux et télécoms.

Films plastiques

L'activité a progressé en 2018 sur le marché de l'emballage avec une forte croissance des ventes de films Bolphane et Bolfresh (film barrière pour produits alimentaires).

AUTRES ACTIFS

Participations

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

Le Groupe Bolloré gère ainsi un portefeuille de participations cotées d'une valeur de 5,3 milliards d'euros à fin février 2019. Il se compose, d'une part, du portefeuille de Bolloré représentant 0,9 milliard d'euros (participations dans Mediobanca, Vallourec, Generali, ainsi que dans le groupe Socfin...) et, d'autre part, du portefeuille de Vivendi représentant 4,3 milliards d'euros (participations dans Telecom Italia, Mediaset...). En outre, le Groupe possède divers actifs agricoles.

Portefeuille Bolloré

Le portefeuille Bolloré, qui s'élève à 936 millions d'euros à fin février 2019, se compose principalement :

- de participations en Italie, dans Mediobanca⁽¹⁾ (7,9 %), Generali (0,1 %) et UnipolSai (0,04 %) ⁽²⁾, dont la valeur boursière s'élève à 648 millions d'euros au 28 février 2019. La principale participation est Mediobanca, dont le Groupe est le deuxième actionnaire et dispose de deux représentants au Conseil d'administration ;
- de participations dans les sociétés du groupe Socfin pour une valeur boursière de 234 millions d'euros au 28 février 2019 (voir actifs agricoles).

Le Groupe Bolloré détient également 1,2 % de Vallourec et 19,8 % dans la société Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Portefeuille Vivendi

Le portefeuille Vivendi, qui s'élève à 4,3 milliards d'euros, comprend principalement des participations dans :

- Telecom Italia ⁽³⁾ où Vivendi est le principal actionnaire avec 23,9 % du capital représentant une valeur boursière de 1 950 millions d'euros à fin février 2019 ;
- Mediaset dont il est le deuxième actionnaire industriel avec 28,8 % du capital représentant une valeur boursière de 952 millions d'euros à fin février 2019 ;
- Ubisoft (5,87 % du capital) d'une valeur boursière de 429 millions à fin février 2019. Le solde de la participation dans Ubisoft a été cédé en mars pour 429 millions d'euros.

En 2018 Vivendi a cédé pour 2,2 milliards d'euros de participations (Ubisoft, Fnac Darty, Telefónica).

Plantations et autres actifs agricoles

Socfin ⁽⁴⁾

Le Groupe détient directement 39,4 % de Socfin, 22,3 % et 8,6 % de ses filiales, respectivement Socfinasia et Socfinaf. Socfin gère des plantations d'hévéas et de palmiers en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Nigeria) représentant près de 200 000 hectares. Les résultats 2018 sont en recul sensible en raison de la baisse des cours d'huile de palme (-16 %) et du caoutchouc (-17 %).

La moyenne des cours de l'huile de palme 2018 est en recul à 598 dollars américains par tonne contre 715 dollars américains par tonne en 2017, en raison de la forte hausse de la production en 2017 entraînant un fort niveau de stocks. La moyenne des cours du caoutchouc en 2018 a également baissé à 1 365 dollars américains par tonne contre 1 651 dollars américains par tonne en 2017 en raison principalement des niveaux de stocks très élevés en Chine.

Ainsi, en Indonésie, chez Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, le bénéfice net ressort à 35 millions d'euros, contre 50 millions d'euros en 2017, en raison de la baisse des prix de vente et du stockage d'une partie de la production. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia, du Nigeria et du Congo représentent un résultat net social de 32 millions d'euros, contre 51 millions d'euros en 2017, pénalisé par la faiblesse des cours du caoutchouc et de l'huile de palme.

(1) Mise en équivalence.

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

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

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

5 Analyse de l'activité et états financiers

1. Analyse des résultats consolidés de l'exercice

Fermes américaines

Les trois fermes en Géorgie et en Floride représentent 3 300 hectares dont la gestion est confiée contractuellement au groupe Socfin. Des investissements pour 35 millions de dollars (30 millions d'euros) sont en cours pour convertir 1 800 hectares en oliveraies. Les premières productions d'olives sont attendues en 2020. Au 31 décembre 2018, près de 1 300 hectares ont déjà été plantés et 23 millions de dollars ont été investis.

Vignes

Le Groupe est propriétaire de deux domaines viticoles dans le sud de la France dont le domaine de La Croix (cru classé) et le domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 242 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. Le chiffre d'affaires 2018, à 4,3 millions d'euros est en recul, le chiffre d'affaires 2017 correspondant à un important contrat d'exportation.

1.1.2. SITUATION FINANCIÈRE

- Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 23 024 millions d'euros en hausse de 7 % à périmètre et taux de change constants (+ 26 % en données retraitées) en raison :
 - de la progression de 9 % des activités Transport et logistique :
 - Bolloré Logistics (+ 9 %), qui est soutenu par une croissance des volumes maritimes et aériens,
 - Bolloré Africa Logistics (+ 9 %) qui bénéficie de l'augmentation des volumes des terminaux portuaires. L'activité ferroviaire progresse grâce à la croissance des trafics de marchandises notamment chez Sitarail;
 - de la hausse de 25 % de l'activité dans la logistique pétrolière consécutive à la hausse des prix des produits pétroliers et d'une légère augmentation des volumes;
 - de la progression des activités Communication (+ 4 %), attribuable principalement à Vivendi (+ 4 %) qui bénéficie notamment de la croissance d'UMG (+ 10 %).

En données retraitées, le chiffre d'affaires est en hausse de 26 %, compte tenu de + 3 561 millions d'euros de variations de périmètre, principalement liées à l'intégration globale de Vivendi sur l'ensemble de l'année 2018 (contre huit mois en 2017), et de - 477 millions d'euros d'effets de change.

- L'EBITDA⁽¹⁾ atteint 2 728 millions d'euros, en hausse de 33 % par rapport à 2017 en données retraitées.
- Le résultat opérationnel s'établit à 1 301 millions d'euros, en progression de 25 % à périmètre et change constants (+ 17 % en données publiées) :
 - progression des activités Transport et logistique : 511 millions d'euros, + 9 % à périmètre et change constants (+ 4 % en données publiées) grâce à la bonne marche des terminaux portuaires en Afrique et à la croissance des volumes dans la commission de transport notamment en Asie;
 - légère baisse du résultat de la logistique pétrolière à 34 millions d'euros (- 5 % à périmètre et change constants) en raison d'incidences sur stocks négatives;
 - progression du secteur Communication : 940 millions d'euros (+ 29 % à périmètre et change constants) grâce aux très bonnes performances des principales activités de Vivendi : UMG (+ 22 %)⁽²⁾, groupe Canal+ (+ 33 %)⁽⁴⁾ et Havas (+ 2 %)⁽⁴⁾.

En 2018, le résultat opérationnel de Vivendi ne comprend plus la contribution de Telecom Italia, reclassée en mise en équivalence non-opérationnelle (108 millions d'euros en 2017);

- réduction des pertes de l'activité Stockage d'électricité et solutions à - 152 millions d'euros, en amélioration de 7 %, grâce à une bonne maîtrise des dépenses dans l'attente de la sortie d'une version largement améliorée de sa batterie sèche et dans un contexte de poursuite des investissements en recherche et développement dans les batteries solides fonctionnant à température ambiante.
- Le résultat financier s'établit à 140 millions d'euros contre 119 millions d'euros en 2017. Il intègre principalement les produits de réévaluation des titres Spotify et Tencent Music (+ 311 millions d'euros). En revanche, la plus-value liée à Ubisoft (1,2 milliard d'euros) est comptabilisée en capitaux propres⁽³⁾ dans les comptes de Vivendi. En 2017, le résultat financier intégrait 232 millions d'euros de mise à la juste valeur des titres Vivendi suite au changement de méthode de consolidation.
- La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à 172 millions d'euros contre 115 millions d'euros en 2017. Il intègre la quote-part des résultats de Telecom Italia chez Vivendi (122 millions d'euros) qui compense la provision pour dépréciation des titres Mediobanca (40 millions d'euros) et le recul de la contribution de Socfin, pénalisée par la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc.

Après prise en compte de - 506 millions d'euros d'impôts, le résultat net consolidé s'établit à 1 107 millions d'euros, contre 2 049 millions d'euros pour l'exercice 2017, 1 012 millions d'euros d'éléments d'impôts exceptionnels favorables concernant Vivendi. Hors ces éléments, le résultat net progresse de 7 %. Le résultat net, part du Groupe ressort à 235 millions d'euros contre 695 millions d'euros en 2017 compte tenu des éléments favorables de 2017.

- L'endettement net s'élève à 4 882 millions d'euros contre 4 841 millions d'euros au 31 décembre 2017 compte tenu du renforcement de la participation dans Vivendi représentant un investissement financier de 2,5 milliards d'euros en 2018 et des cessions des participations dans Ubisoft, Fnac-Darty et Telefónica pour un montant total de 2,2 milliards d'euros. Les capitaux propres s'établissent à 28 204 millions d'euros (31 091 millions d'euros au 31 décembre 2017⁽⁴⁾), soit un ratio d'endettement net sur fonds propres (*gearing*) de 17 % contre 16 % à fin 2017.

Au 28 février 2019, les liquidités du Groupe⁽⁵⁾, lignes confirmées non tirées et placements liquides, représentent un montant d'environ 2,1 milliards d'euros pour Bolloré et 9 milliards d'euros en incluant Vivendi⁽⁶⁾.

PROPOSITION DE DIVIDENDE : 0,06 EURO PAR ACTION

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 29 mai 2019 de distribuer un dividende de 0,06 euro par action (dont 0,02 euro d'acompte déjà versé en octobre 2018), payable en espèces ou en actions. Le détachement du dividende interviendra le 4 juin 2019 et le paiement ou la livraison des actions sera effectué le 26 juin 2019.

(1) EBITDA = résultat opérationnel - dotations aux amortissements et provisions opérationnelles (incluant la part du résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles).

(2) Données d'EBITA publiées par Vivendi (voir définitions page 4 du rapport financier 2018 de Vivendi) à taux et périmètre constants. EBITA avant restructuration groupe Canal+ : + 22 %.

(3) Seuls 53 millions d'euros ont été comptabilisés en compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée depuis le 1^{er} janvier 2018.

(4) Données retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

(5) Hors Vivendi.

(6) Y compris Havas.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾	Variation
Chiffre d'affaires	23 024	18 337	+ 26 %
EBITDA⁽²⁾	2 728	2 054	+ 33 %
Amortissements et provisions	(1 426)	(939)	+ 52 %
Résultat opérationnel	1 301	1 115	+ 17 %
dont MEE opérationnelles ⁽³⁾	23	151	NA
Résultat financier	140	119	+ 18 %
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	172	115	+ 49 %
Impôts	(506)	700	-
RÉSULTAT NET	1 107	2 049	- 46 %
Résultat net, part du Groupe	235	695	- 66 %
Minoritaires	872	1 354	- 36 %

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

(2) EBITDA = résultat opérationnel – dotations aux amortissements et provisions opérationnelles (incluant la part du résultat net des sociétés mise en équivalence opérationnelles).

(3) Chez Vivendi essentiellement Telecom Italia au 31 décembre 2017 et quatre mois de Vivendi mis en équivalence opérationnelle dans les comptes de Bolloré entre le 1^{er} janvier et le 26 avril 2017. La participation dans Telecom Italia est reclassée en mise en équivalence non opérationnelle au 1^{er} janvier 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 ⁽¹⁾	Variation
Capitaux propres	28 204	31 091	(2 887)
dont part du Groupe	9 234	10 430	(1 196)
Endettement net	4 882	4 841	41
<i>Gearing⁽²⁾</i>	17 %	16 %	-

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

(2) Ratio endettement net/fonds propres.

COMPTES SOCIAUX

Le résultat net social de Bolloré SA s'élève à – 135 millions d'euros, contre 91 millions d'euros en 2017. L'évolution provient essentiellement des variations de provisions pour dépréciation constatées sur les titres de participations entre les deux périodes.

1.1.3. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

- Le résultat opérationnel s'établit à 1 301 millions d'euros, en progression de 25 % à périmètre et change constants (+ 17 % en données retraitées) :
 - progression des activités Transport et logistique : 511 millions d'euros, + 9 % à périmètre et change constants (+ 4 % en données retraitées) grâce à la bonne marche des terminaux portuaires en Afrique et à la croissance des volumes dans la commission de transport notamment en Asie ;
 - légère baisse du résultat de la logistique pétrolière à 34 millions d'euros (– 5 % à périmètre et change constants) en raison d'incidences sur stocks négatives ;

- progression du secteur Communication : 940 millions d'euros (+ 29 % à périmètre et change constants) grâce aux très bonnes performances des principales activités de Vivendi : UMG (+ 22 %) ⁽¹⁾, groupe Canal+ (+ 33 %) ⁽¹⁾ et Havas (+ 2 %) ⁽¹⁾.
- En 2018, le résultat opérationnel de Vivendi ne comprend plus la contribution de Telecom Italia, reclassée en mise en équivalence non opérationnelle (108 millions d'euros en 2017) ;
- réduction des pertes de l'activité Stockage d'électricité et solutions à – 152 millions d'euros, en amélioration de 7 %, grâce à une bonne maîtrise des dépenses dans l'attente de la sortie d'une version largement améliorée de sa batterie sèche et dans un contexte de poursuite des investissements en recherche et développement dans les batteries solides fonctionnant à température ambiante.

(1) Données d'EBITA publiées par Vivendi (voir définitions page 4 du rapport financier 2018 de Vivendi) à taux et périmètre constants. EBITA avant restructuration groupe Canal+ : + 22 %.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾	Variation publiée
Bolloré Transport & Logistics	545	527	+ 3 %
Transport et logistique ⁽²⁾	511	491	+ 4 %
Logistique pétrolière	34	36	– 6 %
Communication (Vivendi, Médias, Télécoms) ⁽³⁾	940	780	+ 20 %
Stockage d'électricité et solutions	(152)	(164)	-
Autres (actifs agricoles, holdings) ⁽²⁾	(31)	(28)	-
TOTAL RÉSULTAT OPÉRATIONNEL GROUPE BOLLORÉ	1 301	1 115	+ 17 %

(1) Données de décembre 2017 retraitées, voir paragraphe « Comparabilité des comptes ».

(2) Avant redevances de marque Bolloré.

(3) Intégrant, en 2018, douze mois de Vivendi en intégration globale, soit 959 millions d'euros (contre huit mois de Vivendi en intégration globale et quatre mois en mise en équivalence opérationnelle et douze mois d'Havas, soit 803,6 millions d'euros en 2017).

1.2. Structure financière

1.2.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2018, le montant des disponibilités, principalement de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 5 384 millions d'euros (dont 4 392 millions au niveau de Vivendi), par rapport à 3 174 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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.

1.2.2. FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 1 999 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2 067 millions d'euros au 31 décembre 2017).

L'endettement financier net du Groupe a augmenté de 41 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017 et s'élève à 4 882 millions d'euros au 31 décembre 2018.

1.2.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe au 31 décembre 2018 est de 10 266 millions d'euros, en hausse de 2 251 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017. Il est principalement composé comme suit :

- 5 215 millions d'euros d'emprunts obligataires (5 311 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont notamment un emprunt obligataire Havas en euros de 400 millions remboursable en 2020, trois emprunts obligataires Bolloré en euros, le premier de 170 millions remboursable en 2019, le deuxième de 450 millions remboursable en 2021, le troisième de 500 millions remboursable en 2022 et cinq emprunts obligataires Vivendi en euros, le premier de 700 millions remboursable en 2019, le deuxième de 1 000 millions remboursable en 2021, le troisième de 600 millions remboursable en 2023, le quatrième de 850 millions remboursable en 2024 et le cinquième de 500 millions remboursable en 2026;
- 4 498 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit (2 197 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 2 434 millions d'euros de financements assortis de nantissements et d'appels de marge sur les titres Vivendi, 500 millions d'euros au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2023, 400 millions d'euros au titre d'une convention de crédit tiré à échéance 2023, 292 millions d'euros en titres de créance négociables (120 millions d'euros au 31 décembre 2017) et 176 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (186 millions d'euros au 31 décembre 2017);

- 548 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (507 millions d'euros au 31 décembre 2017), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

1.2.4. CARACTÉRISTIQUES DES FINANCEMENTS

Les principales lignes de financement bancaire du Groupe Bolloré au 31 décembre 2018 sont :

- la ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, tirée pour 500 millions d'euros, à échéance 2023 et le crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2023, dont dispose Bolloré. Ils sont soumis à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75;
- la ligne de crédit revolving de 2 000 millions d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2018, dont dispose Vivendi.

En outre, Bolloré et Havas SA disposent de lignes de crédit confirmées, auprès d'établissements bancaires de premier rang pour un montant total de 2 006 millions d'euros, dont 966 millions tirés au 31 décembre 2018. Certaines de ces lignes de crédit sont soumises au respect de ratios financiers de type couverture de service de la dette, et/ou levier pour Havas et *gearing* pour Bolloré.

Les obligations émises par Bolloré, Vivendi et Havas ne sont soumises à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect d'un ratio financier.

Le Groupe a mis en place des financements assortis de nantissements et d'appels de marge sur les titres Vivendi pour un total de 2 434 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'ensemble des ratios sont respectés au 31 décembre 2018, comme ils l'étaient au 31 décembre 2017.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2018, en risque vis-à-vis des covenants financiers pouvant exister sur certaines lignes de crédit, qu'elles soient tirées ou non.

1.2.5. CAPACITÉS DE FINANCEMENT

Par ailleurs, pour faire face au risque de liquidité, outre ses placements à court terme, le Groupe dispose, au 31 décembre 2018, de 3 840 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées, dont 800 millions d'euros sur la convention de crédit revolving de Bolloré et 2 000 millions d'euros sur celle de Vivendi. La durée de vie moyenne des lignes de crédit confirmées tirées et non tirées est de 3,5 ans au 31 décembre 2018.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2018.

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

1.3. Investissements

1.3.1. INVESTISSEMENTS RÉALISÉS AU COURS DES PÉRIODES PRÉSENTÉES

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Investissements financiers	400	1 847	60
Investissements industriels	999	1 072	658
INVESTISSEMENTS TOTAUX (NETS DES CESSIONS)	1 399	2 919	718

INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
INVESTISSEMENTS FINANCIERS (NETS DES CESSIONS)	400	1 847	60

L'exercice 2018 a été marqué par le renforcement de la participation du Groupe dans Vivendi pour un montant de 2,5 milliards d'euros. Le Groupe a acquis 5,9% du capital de Vivendi et exercé des options portant sur 1,6% du capital afin de porter son pourcentage de détention de 20,5% à 26,3% (en incluant l'emprunt des titres portant sur 0,9% du capital et le solde des options d'achat qui représentent 1%). Vivendi a annoncé en 2018 l'acquisition de 100% des titres d'Editis pour 900 millions d'euros et réalisé la cession de ses titres Ubisoft (1,5 milliard d'euros en mars 2018 et le solde en 2019),

Fnac-Darty (267 millions d'euros en juillet 2018) et Telefonica (373 millions d'euros au total).

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

lancée par la société et a finalisé l'OPAS de Bolloré sur Blue Solutions qui a abouti à l'acquisition de 7,6 % de Blue Solutions pour 37 millions d'euros.

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

L'exercice 2016 a été marqué par le renforcement de la participation du Groupe dans Vivendi. Suite au dénouement anticipé en espèce de l'opération de couverture et du financement portant sur 34 millions d'actions (2,6 % du capital). Le Groupe a emprunté 34,7 millions d'actions (2,7 % du capital) et a acheté des options d'achat lui permettant d'acquérir à tout moment 34,7 millions d'actions (2,7 % du capital) jusqu'au 25 juin 2019. À la suite de ces opérations, le Groupe a franchi les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi. Par ailleurs, le Groupe a acquis pour 5,2 millions d'euros en 2016 des actions Mediobanca portant sa détention à 8 %.

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

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

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

INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(en millions d'euros)	2018	2017	2016
Transport et logistique	300	388	339
Logistique pétrolière	30	64	18
Stockage d'électricité et solutions	69	146	192
Communication	586	462	95
Autres	14	12	14
INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS	999	1 072	658

Les investissements industriels 2018 sont en baisse sur le secteur du transport et de la logistique en raison du rachat en 2017 à GSEZ de l'infrastructure portuaire d'Owendo. L'exercice 2018 a été marqué par la poursuite des investissements dans les infrastructures et équipements de manutention portuaires, de nombreux investissements en logistique d'entrepôt, ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. Le niveau des investissements de la logistique pétrolière a été fortement diminué en raison de l'achèvement des travaux sur le site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen. Dans le stockage d'électricité, les investissements se sont concentrés sur le développement de la nouvelle batterie. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par UMG et Canal+ (Contenus via Studiocanal ainsi que des box et décodeurs).

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

Canal+) et Havas. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels et la mise en place de l'irrigation sur les fermes aux États-Unis qui sont en phase de transformation en oliveraies, et divers travaux de rénovation immobilière.

Les investissements industriels 2016 restent à un niveau élevé mais en retrait par rapport à l'année 2015 suite à l'arrêt du projet ferroviaire Bénéirail. Dans le secteur du transport et de la logistique cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements dans les concessions portuaires en Afrique (en particulier au Congo, au Togo ainsi qu'au Bénin), de nombreux investissements en logistique d'entrepôt (Le Havre, Roissy, Montréal...), ainsi qu'en informatique pour soutenir les projets de digitalisation. La logistique pétrolière maintient un niveau d'investissement élevé avec la remise en état du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité l'investissement progresse avec les développements de notre activité de bus électrique, de nos projets d'autopartage et nos applications stationnaires. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par le groupe Havas et par la société Wifirst, spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil dans les résidences étudiantes, les hôtels, les campings et collectivités. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels et la mise en place de l'irrigation sur les fermes aux États-Unis qui sont en phase de transformation en oliveraies, et divers travaux de rénovation immobilière en région parisienne et à Londres. En 2015, les investissements industriels progressent de 25 % par rapport à 2014. Dans le secteur transport et logistique, cet exercice a été marqué par la poursuite des investissements réalisés dans le domaine ferroviaire en Afrique de l'Ouest, notamment au Niger et au Bénin, ainsi que dans les développements visant à améliorer la performance des concessions portuaires en Afrique – au Congo, en Guinée-Conakry, au Togo ainsi qu'au Bénin – et celle des infrastructures logistiques notamment à Roissy. La progression des investissements réalisés dans la logistique pétrolière concerne essentiellement l'acquisition du site de l'ancienne raffinerie Pétroplus à Petit-

5 Analyse de l'activité et états financiers

2. Recherche et développement, brevets et licences

Couronne près de Rouen qui permettra de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Dans le stockage d'électricité l'investissement progresse avec les développements de notre activité de bus électrique, de nos projets d'autopartage et nos applications stationnaires mais également avec la poursuite des développements des capacités de production de l'usine de batteries en Bretagne chez Blue Solutions. Dans le secteur de la communication, les principaux investissements sont réalisés par le groupe Havas et par la société Wifirst, spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil dans les résidences étudiantes, les hôtels, les campings et les collectivités. Les investissements des autres activités intègrent notamment des achats de matériels sur les fermes aux États-Unis et divers travaux de rénovation immobilière en région parisienne et à Londres.

1.3.2. INVESTISSEMENTS EN COURS

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

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

Dans le transport et logistique, les investissements de l'année 2019 devraient rester à un niveau élevé (400 millions d'euros) en raison de la poursuite des travaux d'infrastructure et des acquisitions de matériel de levage pour les concessions portuaires et des investissements prévus dans le secteur ferroviaire. Dans la commission de transport, le Groupe poursuit sa politique d'investissements avec la mise en service de nouvelles plates-formes logistiques en particulier à Singapour avec la livraison du BlueHub. Enfin, des efforts importants seront poursuivis pour améliorer les capacités informatiques et intégrer la digitalisation des offres afin de suivre avec efficacité les évolutions demandées par le marché.

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

Dans le domaine du stockage d'électricité et des solutions, l'effort de R&D des batteries sera poursuivi, en particulier pour les marchés bus et stationnaire.

1.3.3. INVESTISSEMENTS À VENIR

Le Groupe a pris des engagements futurs à échéance supérieure à un an dans le cadre de l'exploitation des contrats de concessions détaillés dans la note 6.4.3 relative aux concessions des notes annexes aux états financiers. Ces engagements comprennent principalement les engagements contractuels liés à la réalisation de travaux de développement des infrastructures de certains terminaux portuaires et ferroviaires ainsi que les investissements prévus par le Groupe pour maintenir les objectifs de performance de ces concessions. Ils s'échelonnent sur une période de plus de vingt-cinq ans et s'élèvent à plus de 1 949 millions d'euros sur la durée totale des contrats et intègrent notamment 800 millions d'euros au titre de la réalisation des infrastructures ferroviaires relatives à la concession Bénérail. Cet investissement est pour le moment suspendu en raison du différend juridique qui oppose l'État du Bénin à l'un de ses administrés. D'autres engagements d'investissement au titre des activités opérationnelles, hors concessions et à échéance supérieure à un an sont donnés pour 58 millions d'euros.

En intégrant les engagements d'investissements à échéance supérieure à un an de Vivendi (63 millions d'euros), le total Groupe est de 2 070 millions d'euros. La stratégie de financement de ces investissements ne diffère pas de celle exposée au paragraphe 1.3.2 pour les investissements en cours.

2. Recherche et développement, brevets et licences

2.1. La recherche et le développement

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

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

Pour le Groupe Bolloré (hors Vivendi), (incluant la filiale Blue Solutions), le budget R&D entre 2017 et 2018 a connu une nouvelle baisse de 12,6 %, compte tenu de la réduction des coûts pour les solutions et applications existantes.

Pour Bolloré Films plastiques, la R&D a porté en 2018 pour 0,6 million d'euros sur de nouveaux films barrière multicouches destinés à l'industrie alimentaire en ce qui concerne les films d'emballage, et sur la poursuite du développement de nouveaux séparateurs pour condensateurs pour le film diélectrique.

Pour Blue Solutions, le montant global de la R&D des batteries et des super-capacités s'élève à 20,1 millions d'euros, qui se partagent en 12,1 millions d'euros pour Blue Solutions (ex-Batscap à Quimper) et 8 millions d'euros pour Blue Solutions Canada (ex-Bathium au Canada).

La recherche concernant les batteries continue à porter sur l'amélioration des constituants électrochimiques permettant un accroissement de la durée de vie et de la sécurité de fonctionnement, ainsi que la diminution de la température de fonctionnement, tandis que les développements portent sur l'amélioration de la fiabilité du pack, la baisse des coûts et l'augmentation de la densité d'énergie. Chez Blue Solutions Canada, les efforts ont porté essentiellement sur le développement d'un tout nouveau concept de module LMP®. Appelé « Module IT3 », ce module est totalement revu pour se mettre au niveau de prix de la concurrence pour la technologie Li-ion, avec une réduction de coût prévue de 45 % au niveau module. De ce fait, chez Blue Solutions Canada, les nouveaux modules IT3 seront fabriqués pour être intégrés dans les packs prototypes destinés à nos clients européens (notamment fabricant d'autobus). Ils serviront aussi à équiper notre nouvelle gamme de ESS (Energy Storage System) dont le coût est réduit de 52 % par ce nouveau module et d'autres améliorations produits.

En 2018, Capacitor Sciences Inc., dont la technologie se base sur un condensateur pouvant stocker une très grande quantité d'énergie grâce à un film diélectrique obtenu par l'ajout d'une fonction isolante à une molécule polarisable, a continué d'axer sa recherche sur le développement de quatre familles de polymères. Plus particulièrement, les efforts de recherche et développement, en baisse de plus de 42 % cette année, ont porté sur la synthèse des molécules (caractérisation, purification) en fonction des résultats obtenus et de nouvelles hypothèses, notamment l'amélioration des formulations qui permettraient de faciliter leur mise en œuvre tout en essayant de mettre en évidence des propriétés de permittivité diélectrique élevée (capacité de stocker des charges) et de tenue en tension (capacité de maintenir la charge malgré la différence de potentiel aux bornes).

S'agissant des supercapacités pour 2018, les travaux de recherche se sont accentués vers l'identification de nouvelles électrochimies dites « hybrides » basées sur l'utilisation d'ions métaux alcalins tels que le lithium ou le potassium, via des réalisations et tests nombreux d'électrodes, d'éléments laboratoires de type Coffee Bags et de premiers éléments plus gros de type cylindriques. Ces axes nouveaux visent à terme un accroissement de la densité d'énergie délivrée par un facteur 2 à 4 par rapport aux solutions symétriques historiques. Sur ces solutions symétriques cherchant toujours à être améliorées en densité d'énergie, les travaux de recherche se sont concentrés sur les évaluations de nouveaux procédés notamment de réalisation des électrodes pour en augmenter la capacité volumique et de combinaisons de dissymétries électrochimiques internes avec de nouveaux électrolytes pour augmenter la tension nominale des éléments à 3 V au lieu de 2,7 V actuellement. Les travaux de développement quant à eux ont permis d'un côté de finaliser l'optimisation technique d'un module spécifique destiné au marché exigeant de type transport ferroviaire et de l'autre d'avancer grandement la phase de vérification technique d'un module destiné aux applications stationnaires.

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

- 27,2 millions d'euros chez Bluecar, essentiellement sur le développement et l'amélioration de la qualité de la Bluecar Phase IV ;

- 10,6 millions d'euros chez Bluestorage sur le développement de nouveaux ESS (Energy Storage System) intégrant la nouvelle génération de batteries LMP® de haute densité énergétique et les études et développements d'EMS (Energy Management System) optimisant la gestion du stockage d'énergie par des logiciels de décision optimale. De nouvelles solutions de monitoring temps réel ont également été implémentées sur les systèmes existants et à venir;
- 13,5 millions d'euros chez Bluebus, avec le développement de nouvelles gammes de Bluebus 3 portes et 2 portes intégrant notamment la nouvelle génération de batteries LMP® de haute densité énergétique, une nouvelle chaîne de traction à haut rendement et de nombreuses options de confort passagers;
- 0,3 million d'euros chez Bluetram, pour la collaboration en cours avec l'Université de Singapour (NTU).

En 2018, IER a poursuivi ses investissements en développant des nouveaux produits. 1,5 million d'euros ont été investis dans des solutions de traçabilité, notamment pour une solution de géolocalisation de palettes en milieu industriel, 1,7 million d'euros dans le développement de solutions d'auto-partage et de développement d'une nouvelle borne de charges et 0,8 million d'euros dans le développement d'une solution de mise dans le Cloud des outils de verbalisation électronique.

De son côté, Automatic Systems a investi 2,6 millions d'euros dans le développement de nouveaux produits et dans l'amélioration et le support des produits existants.

La R&D de la division Télécoms s'est montée à 19,2 millions d'euros dont 5,9 millions d'euros pour Bolloré Telecom, 3,2 millions d'euros pour Wifirst et 10,1 millions d'euros pour Polyconseil, qui continue de forts développements dans l'informatique liée aux projets d'auto-partage et stockage d'énergie et de nouveaux systèmes de mobilité partagée.

Pour Vivendi, les efforts de recherche et développement sont détaillés aux pages 27, 28, 35, 39, 41, 58, 244, 257 du document de référence de Vivendi 2018.

EFFORT DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros)	Delta		2017	2016	2015	2014	2013	2012
	2018/2017	2018						
Bolloré Films	0,00 %	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	1,5
Blue Solutions ⁽¹⁾ (France et Canada)	2,03 %	20,1	19,7	33,5	33,3	24,8	37,0	69,2
Capacitor Sciences Inc.	-42,67 %	4,3	7,5	1,3				
Bluecar ⁽¹⁾⁽³⁾	-4,90 %	27,2	28,6	77,7	48,5	37,8	15,3	48,9
Bluestorage	-22,63 %	10,6	13,7	15,5	29,2	17,2	5,1	
Bluetram/Blueboat	-50,00 %	0,4	0,8	1,7	7,2	3,5	2,0	
Bluebus	-32,16 %	13,5	19,9	25,6	24,8			
IER	-7,55 %	9,8	10,6	12,3	14,3	12,8	8,0	7,5
Bolloré Telecom ⁽²⁾	-2,04 %	19,2	19,6	17,2	14,9	15,8	12,9	4,5
TOTAL	-12,64 %	105,7	121,0	185,4	172,7	112,5	80,8	131,6

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

(2) Dont Polyconseil (10,1 millions d'euros en 2018) et Wifirst (3,2 millions d'euros en 2018).

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

2.2. Brevets et licences

Le portefeuille des brevets du Groupe s'est fortement accru entre 2017 et 2018 de 7,9% tenant compte d'un développement des batteries de Blue Solutions (8,97% sur l'ensemble Blue Solutions + Blue Solutions Canada) et tenant compte d'un développement important du portefeuille brevets de Capacitor Sciences Inc. et du portefeuille brevets de l'ensemble du périmètre Blue Applications (extensions territoriales des brevets déposés les années précédentes).

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

	Brevets déposés en 2018		Portefeuille total en vigueur		Delta 2018/2017
	Total	Dont France	2018 (tous pays)	2017 (tous pays)	
Bolloré Films	0	0	29	50	-42,00 %
Blue Solutions	191	8	1 115	960	16,15 %
Blue Solutions Canada Inc.	70 ⁽²⁾	2 ⁽¹⁾	598 ⁽³⁾	612 ⁽³⁾	-2,29 %
IER	3	0	55	52	5,77 %
Bluecarsharing	2	0	101	109	-7,34 %
Bluecar	1	0	6	5	20,00 %
Bluebus	45	1	108	88	22,73 %
Bluetram	17	0	42	28	50,00 %
BCA/Automatic Systems France	3	0	15	13	15,38 %
Automatic Systems	0	0	7	7	0,00 %
TOTAL	332	11	2 076	1 924	7,90 %

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

(2) Dont 50 dépôts pour Capacitor Sciences Inc..

(3) Dont portefeuille Capacitor Sciences au nombre de 189.

3. Événements postérieurs à la clôture

Changements significatifs de la situation financière ou commerciale

Aucun changement n'est survenu depuis le dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

Événements récents et perspectives

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

ENTRÉE EN NÉGOCIATIONS EXCLUSIVES DE BOLLORÉ TRANSPORT & LOGISTICS AVEC LE GROUPE MARITIME KUHN EN VUE DE LA CESSION DE BOLLORÉ PORTS FRANCE

Bolloré Transport & Logistics et le groupe Maritime Kuhn sont entrés en négociations exclusives en vue de la reprise par le groupe Maritime Kuhn des activités portuaires de Bolloré Transport & Logistics en France.

Ce projet, donnant lieu à information et consultation préalable des partenaires sociaux, pourrait être effectif au cours du troisième trimestre 2019, après finalisation des procédures sociales, juridiques et administratives.

Cette opération de regroupement de deux réseaux géographiquement très complémentaires, créerait, avec ses 620 collaborateurs, un acteur de référence français pour la filière portuaire dans l'Hexagone.

Bolloré Ports France est un spécialiste de la manutention portuaire, présent dans 15 ports français. Son expertise lui permet d'offrir des services sur mesure : manutention conventionnelle, consignation de navires, transit et douane, stockage, ensachage, affrètement. Pour Bolloré Transport & Logistics, cette opération s'inscrit dans une stratégie de recentrage de ses activités de manutention et de logistique portuaire dans des marchés internationaux où le Groupe est déjà implanté, notamment en Afrique de l'Ouest.

COMMUNICATION

OUVERTURE DU CAPITAL D'UNIVERSAL MUSIC GROUP

Vivendi poursuit le processus d'ouverture du capital d'UMG, comme il l'a annoncé. Vivendi s'est donné pour objectif, en liaison étroite avec les équipes d'UMG, de céder jusqu'à 50 % du capital à un ou plusieurs partenaires susceptibles d'accélérer le développement et d'accroître la valorisation d'UMG. Le processus de sélection des banques partenaires possibles et des conseils devrait se terminer prochainement. La réalisation d'une *Vendor Due Diligence* (VDD) a été confiée à PwC qui y travaille actuellement. Elle devrait être terminée dans les semaines qui viennent et sera remise aux banques choisies. Ce processus est réalisé avec les équipes dirigeantes d'UMG, sereinement, avec détermination et sans précipitation.

NOUVEAUX FINANCEMENTS DE VIVENDI SA

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA (qui était de 2 milliards d'euros, non tirée, à échéance du 29 octobre 2021) a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue au 16 janvier 2024 (assortie de deux options d'extension d'un an). En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024. L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais celles-ci contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

FINALISATION DE L'ACQUISITION D'EDITIS PAR VIVENDI

À la suite de l'accord d'acquisition conclu le 15 novembre 2018 avec le groupe espagnol Planeta sur la base d'une valeur d'entreprise de 900 millions d'euros, Vivendi a finalisé le 31 janvier 2019 l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français, représentant un décaissement de 833 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans conditions l'opération le 2 janvier 2019. À compter du 1^{er} février 2019, Vivendi consolide Editis par intégration globale.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ

En avril 2019, la RATP a retenu Bluebus et les batteries Blue Solutions comme l'un de ses fournisseurs pour son réseau.

PARTICIPATIONS

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS UBISOFT

Le 5 mars 2019, Vivendi a vendu le solde de sa participation dans Ubisoft (5,87 % du capital) pour un montant de 429 millions d'euros, représentant une plus-value économique de 220 millions d'euros. Vivendi n'est plus actionnaire d'Ubisoft et garde l'engagement de ne pas acquérir d'actions d'Ubisoft pendant cinq ans. Au total, la cession de la participation de Vivendi dans Ubisoft a représenté un montant de 2 milliards d'euros, soit une plus-value de 1,2 milliard d'euros.

4. Tendances et objectifs

Principales tendances de l'exercice 2018

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Bolloré Logistics a bénéficié en 2018 d'une croissance des volumes transportés aussi bien sur le maritime que sur l'aérien. Les activités de logistique d'entrepôt se sont développées à un rythme soutenu aussi bien en Asie qu'en Europe.

L'année 2018 reste dans la continuité du second semestre 2017 sur le continent africain avec des bons volumes dans la majorité des ports. Les activités de logistique et de manutention conventionnelle progressent dans un grand nombre de pays, particulièrement en République démocratique du Congo, en Afrique du Sud, en Zambie et au Nigeria mais sont en recul en Côte d'Ivoire et au Kenya. Le chemin de fer poursuit son redressement.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Le résultat est en retrait en raison d'un contexte climatique qui n'a pas favorisé les ventes de détails et de négoce. La baisse des cours des produits pétroliers au second semestre impacte négativement le résultat. L'activité logistique a été bonne sur SFDM et le dépôt de DRPC qui a démarré en début d'année 2018.

COMMUNICATION

L'année 2018 a été portée par les bonnes performances des principales activités de Vivendi. Le chiffre d'affaires a progressé de +4,3% en organique (4,9% publié par Vivendi), essentiellement grâce à une forte croissance d'Universal Music Group (UMG), la bonne performance d'Havas et à la stabilisation du groupe Canal+. Le résultat a progressé fortement grâce à l'amélioration significative de la rentabilité d'UMG et de groupe Canal+ qui a poursuivi son redressement en France.

Dans le domaine de la presse gratuite, le Groupe enregistre en 2018 une légère baisse de l'activité de son journal *CNews Matin* avec une diffusion print sur l'ensemble du réseau de 882 943 exemplaires en moyenne en 2018 (-0,9% versus 2017).

L'activité Télécom du Groupe progresse fortement avec la croissance de sa filiale Wifirst spécialisée dans la fourniture d'accès Internet sans fil haut débit au sein des collectivités et qui continue à développer son parc avec 593 000 emplacements fin 2018 (+13%).

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Une réduction des pertes opérationnelles a été opérée en 2018 par rapport à 2017. Blue Solutions a continué à se concentrer sur les applications les plus prometteuses (bus et stockage d'électricité) en participant à des appels d'offres et a poursuivi ses investissements en recherche et développement afin d'introduire une nouvelle batterie sèche plus performante à destination de l'industrie du bus et du stockage stationnaire.

Tendances connues sur l'exercice en cours

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2019, Bolloré Logistics compte poursuivre sa croissance et profiter de l'évolution de l'activité économique mondiale avec des volumes dans le fret maritime et aérien qui devraient continuer de progresser. La logistique d'entrepôt devrait bénéficier notamment du démarrage d'un nouveau hub à Singapour.

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

Le nouveau terminal du Ghana devrait entrer en fonction en 2019. Des travaux sont également en cours sur des projets en Côte d'Ivoire, au Timor et en Haïti, tandis que les terminaux déjà existants devraient voir leurs capacités et productivités augmenter grâce aux aménagements réalisés continuellement. L'activité Chemins de fer prévoit d'accroître la productivité en améliorant la performance économique.

LOGISTIQUE PÉTROLIÈRE

Bolloré Energy concentre ses efforts commerciaux sur le détail et le négoce de la distribution France. L'année 2019 doit être marquée par la finalisation des travaux et la mise en service du dépôt Rouen Petit-Couronne.

COMMUNICATION

Vivendi n'a pas communiqué d'objectifs chiffrés pour l'année 2019. Toutefois, UMG devrait pouvoir bénéficier de la croissance du marché de la musique liée en particulier au développement des activités d'abonnements et de streaming musical. Par ailleurs, concernant groupe Canal+, après une forte progression de sa rentabilité en 2018, il poursuit ses efforts d'amélioration, et la rentabilité de 2019 devrait encore marquer une progression par rapport à 2018.

STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

Le Groupe Bolloré poursuivra en 2019 ses efforts d'investissements dans le domaine du stockage d'électricité. Une version largement améliorée de sa batterie sera disponible courant 2019. Il maintiendra en particulier ses efforts de R&D notamment à travers sa filiale américaine Capacitor Sciences Inc..

Prévision ou estimation du bénéfice

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

5. Comptes consolidés

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 155 à 248 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2017, déposé auprès de l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0409 ;

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 139 à 211 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2016, déposé auprès de l'AMF le 27 avril 2017 sous le numéro D. 17-0456 ;
- les 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Néant.

5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2018

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis à la décimale la plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés sont arrondies à la décimale la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

5.1.1. ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	5.2-5.3	23 024,4	18 337,2
Achats et charges externes	5.4	(16 041,3)	(12 525,5)
Frais de personnel	5.4	(4 554,4)	(3 942,0)
Amortissements et provisions	5.4	(1 426,5)	(939,4)
Autres produits opérationnels	5.4	488,0	268,4
Autres charges opérationnelles	5.4	(211,6)	(234,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	5.4-7.2	22,5	151,0
Résultat opérationnel	5.2-5.3-5.4	1 301,1	1 115,1
Coût net du financement	7.1	(130,7)	(128,3)
Autres produits financiers	7.1	2 781,4	702,2
Autres charges financières	7.1	(2 511,0)	(455,1)
Résultat financier	7.1	139,7	118,8
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	7.2	172,1	115,5
Impôts sur les résultats	12	(505,8)	699,5
Résultat net consolidé		1 107,1	2 048,9
Résultat net consolidé, part du Groupe		235,4	694,9
Intérêts minoritaires	9.3	871,8	1 353,9

RÉSULTAT PAR ACTION ⁽²⁾

(en euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Résultat net part du Groupe		
- de base	0,08	0,24
- dilué	0,08	0,24

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Hors titres d'autocontrôle.

5.1.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Résultat net consolidé de la période	1 107,1	2 048,9
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	526,0	(1 123,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽²⁾	(2,0)	1 707,7
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement ⁽³⁾	(176,4)	(173,8)
Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement	347,6	410,6
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽²⁾	(1 228,3)	
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence ⁽³⁾	(0,8)	
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	26,2	31,7
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(2,1)	3,7
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	(1 205,0)	35,4
RÉSULTAT GLOBAL	249,7	2 494,9
Dont :		
– part du Groupe	(723,6)	1 701,5
– part des minoritaires	973,4	793,5
dont impôt en autres éléments du résultat global :		
– sur éléments recyclables en résultat net	0,0	(0,5)
– sur éléments non recyclables en résultat net	(11,2)	(14,1)

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(3) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion et de la mise à la juste valeur des éléments recyclables en résultat – voir Variation des capitaux propres consolidés.

5.1.3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾
<i>Goodwill</i>	6.1	14 438,6	13 988,0
Autres immobilisations incorporelles	6.2-5.2	10 060,5	9 931,5
Immobilisations corporelles	6.3-5.2	2 870,6	3 108,2
Titres mis en équivalence	7.2	4 507,2	4 574,4
Autres actifs financiers non courants	7.3	6 456,8	10 133,0
Impôts différés	12.2	737,7	727,4
Autres actifs non courants	5.8.1	662,3	523,1
Actifs non courants		39 733,7	42 985,6
Stocks et en-cours	5.5	1 174,0	1 171,5
Clients et autres débiteurs	5.6	7 559,9	7 152,5
Impôts courants	12.3	433,7	454,4
Autres actifs financiers courants	7.3	1 080,5	109,1
Autres actifs courants		662,7	535,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	4 784,9	3 098,7
Actifs courants		15 695,7	12 521,4
TOTAL ACTIF		55 429,4	55 507,0

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾
Capital		468,7	467,5
Primes liées au capital		1 265,7	1 236,7
Réserves consolidées		7 499,8	8 726,1
Capitaux propres, part du Groupe		9 234,2	10 430,3
Intérêts minoritaires		18 969,6	20 660,7
Capitaux propres	9.1	28 203,8	31 091,0
Dettes financières non courantes	7.5	8 225,6	6 982,1
Provisions pour avantages au personnel	11.2	866,6	907,2
Autres provisions non courantes	10	951,1	945,2
Impôts différés	12.2	2 484,4	2 338,3
Autres passifs non courants	5.8.2	372,8	475,4
Passifs non courants		12 900,4	11 648,2
Dettes financières courantes	7.5	2 040,6	1 033,0
Provisions courantes	10	446,5	437,3
Fournisseurs et autres créditeurs	5.7	11 122,0	10 583,2
Impôts courants	12.3	210,0	236,5
Autres passifs courants		506,0	477,9
Passifs courants		14 325,2	12 767,8
TOTAL PASSIF		55 429,4	55 507,0

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

5.1.4. VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net part du Groupe		235,4	695,0
Part des intérêts minoritaires		871,8	1 353,9
Résultat net consolidé		1 107,2	2 048,9
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :			
– élimination des amortissements et provisions		1 293,2	812,3
– élimination de la variation des impôts différés		59,0	(376,1)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité		(421,0)	(360,5)
– élimination des plus ou moins-values de cession		2,7	(243,7)
Autres retraitements :			
– coût net du financement		130,7	128,3
– produits des dividendes reçus		(23,6)	(32,2)
– charges d'impôts sur les sociétés		463,5	(114,2)
Dividendes reçus :			
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		55,0	44,5
– dividendes reçus des sociétés non consolidées		24,4	32,5
Impôts sur les sociétés décaissés		(439,2)	14,7
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :		(253,3)	112,5
– dont stocks et en-cours		17,6	44,3
– dont dettes		180,8	500,7
– dont créances		(451,8)	(432,5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles		1 998,6	2 067,0
Flux d'investissement			
Décaissements liés à des acquisitions :			
– immobilisations corporelles		(561,1)	(709,9)
– immobilisations incorporelles		(438,6)	(350,1)
– immobilisations du domaine concédé		(22,5)	(42,8)
– titres et autres immobilisations financières		(584,6)	(122,6)
Encaissements liés à des cessions :			
– immobilisations corporelles		12,2	23,0
– immobilisations incorporelles		4,5	0,1
– titres		2 241,0	35,4
– autres immobilisations financières		63,5	888,1
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		(108,6)	3 405,6
– dont incidence de l'entrée de Vivendi dans le périmètre			3 494,8
Flux nets de trésorerie sur investissements		605,8	3 126,8

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 ⁽¹⁾
Flux de financement			
Décaissements :			
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(144,4)	(134,4)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution		(583,7)	(548,8)
– remboursements des dettes financières	7.5	(375,9)	(3 219,3)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(2 506,4)	(1 722,5)
Encaissements :			
– augmentation de capital		192,7	149,1
– subventions d'investissements		6,9	8,2
– augmentation des dettes financières	7.5	2 502,2	2 027,1
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle		1,0	2,9
Intérêts nets décaissés		(128,7)	(110,6)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement		(1 036,3)	(3 548,3)
Incidence des variations de cours des devises		(6,5)	(103,0)
Autres		(5,5)	(0,1)
Variation de la trésorerie		1 556,1	1 542,4
Trésorerie à l'ouverture ⁽²⁾		2 766,9	1 224,5
Trésorerie à la clôture ⁽²⁾		4 323,0	2 766,9

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.

FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité comprennent principalement les réévaluations des titres détenus par Vivendi (Spotify, Tencent et Ubisoft avant cession) pour – 364,5 millions d'euros et les extournes de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour – 194,7 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 253,3 millions d'euros par rapport à décembre 2017. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Stockage d'électricité et solutions se dégrade de 135,0 millions d'euros s'expliquant principalement par les conséquences de l'arrêt de l'activité 'Autolib' ;
- le BFR du secteur Communication se dégrade de 127,0 millions d'euros principalement chez Vivendi (121,0 millions d'euros) ;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière se réduit de 33,0 millions d'euros, qui s'explique notamment par le déstockage en volume, les délais clients moyens augmentent de 1,1 jour sur l'exercice ;
- le BFR du secteur Transport et logistique se réduit de 21,0 millions d'euros.

FLUX NETS D'INVESTISSEMENTS

Les flux de décaissements d'investissements financiers représentent essentiellement l'acquisition des actifs financiers de gestion de trésorerie de Vivendi.

Les encaissements liés à des cessions de titres sont majoritairement dus à la cession des titres Ubisoft, Fnac-Darty et Telefónica (voir note 1 – Faits marquants).

FLUX NETS DE FINANCEMENT

Les flux d'émission et de remboursement d'emprunts sont essentiellement liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 1 033,1 millions d'euros/remboursements : – 69,9 millions d'euros), Compagnie de Cornouaille (émissions : 998,5 millions d'euros) et Financière de Larmor (émissions : 330,0 millions d'euros).

Les émissions d'emprunts incluent principalement des financements adossés à des titres Vivendi pour 998,5 millions d'euros chez Compagnie de Cornouaille et 330,0 millions d'euros chez Financière de Larmor. L'augmentation de dettes pour 963,9 millions d'euros chez Bolloré SA s'apparente à des tirages de diverses lignes de crédit (voir note 7.5 – Endettement financier).

Les décaissements liés à l'acquisition d'intérêts minoritaires concernent essentiellement l'achat par Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor d'actions Vivendi pour – 2 482,1 millions d'euros.

5.1.5. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle ⁽¹⁾	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers		Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
					recyclable	non recyclable						
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2017	2 895 129 395	465,7	1 198,9	(24,8)	3 369,0		(80,3)	(92,8)	4 079,8	8 915,4	1 365,3	10 280,7
Transactions avec les actionnaires	11 159 057	1,8	37,8	0,0	2,4		8,9	(4,2)	(233,3)	(186,6)	18 501,9	18 315,3
Augmentation de capital	11 159 057	1,8	37,8							39,6		39,6
Dividendes distribués									(173,7)	(173,7)	(133,4)	(307,1)
Paiements fondés sur des actions									13,0	13,0	23,0	36,0
Variations de périmètre ⁽²⁾					2,4		5,8	21,6	(69,4)	(39,5)	18 611,8	18 572,3
Autres variations					(0,1)		3,1	(25,8)	(3,2)	(26,0)	0,5	(25,5)
Éléments du résultat global					1 277,0		(277,9)	7,4	694,9	1 701,5	793,5	2 494,9
Résultat de l'exercice									694,9	694,9	1 353,9	2 048,8
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							(221,5)			(221,5)	(901,8)	(1 123,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽³⁾					1 321,5					1 321,5	386,2	1 707,7
– autres variations du résultat global ⁽⁴⁾					(44,5)		(56,4)			(100,9)	(72,9)	(173,8)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées								7,3		7,3	24,5	31,7
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								0,1		0,1	3,6	3,7
Capitaux propres au 31 décembre 2017⁽⁵⁾	2 906 288 452	467,5	1 236,7	(24,8)	4 648,4		(349,3)	(89,6)	4 541,4	10 430,3	20 660,7	31 091,0
Impact IFRS 9 ⁽⁶⁾					(4 584,2)	4 489,4			91,0	(3,8)	(8,7)	(12,5)
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018⁽⁵⁾⁽⁶⁾	2 906 288 452	467,5	1 236,7	(24,8)	64,2	4 489,4	(349,3)	(89,6)	4 632,4	10 426,5	20 652,0	31 078,5
Transactions avec les actionnaires	7 957 761	1,3	29,0	0,0	9,2	(5,0)	(124,1)	(25,7)	(353,4)	(468,7)	(2 655,8)	(3 124,5)
Augmentation de capital	7 957 761	1,3	29,0							30,3		30,3
Dividendes distribués									(174,3)	(174,3)	(562,8)	(737,1)
Paiements fondés sur des actions									12,5	12,5	20,0	32,5
Variations de périmètre ⁽²⁾					4,9	(21,5)	(121,0)	(25,7)	(168,0)	(331,3)	(2 110,7)	(2 442,0)
Autres variations					4,3	16,5	(3,1)		(23,6)	(5,9)	(2,3)	(8,2)
Éléments du résultat global					(41,2)	(1 035,6)	114,6	3,2	235,4	(723,6)	973,4	249,8
Résultat de l'exercice									235,4	235,4	871,8	1 107,2
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							136,6			136,6	389,4	526,0
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽³⁾					(3,6)					(3,6)	1,6	(2,0)
– autres variations du résultat global ⁽⁴⁾					(37,6)		(22,0)			(59,6)	(116,8)	(176,4)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées ⁽³⁾						(1 034,8)				(1 034,8)	(193,5)	(1 228,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence ⁽³⁾						(0,8)				(0,8)	0,0	(0,8)
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées								3,7		3,7	22,5	26,2
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(0,5)		(0,5)	(1,6)	(2,1)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 914 246 213	468,7	1 265,7	(24,8)	32,2	3 448,8	(358,8)	(112,1)	4 514,4	9 234,2	18 969,6	28 203,8

(1) Voir note 9.1 – Capitaux propres.

(2) En 2017, entrée des intérêts minoritaires de Vivendi à la juste valeur, suite à l'entrée de périmètre de Vivendi au 26 avril 2017, pour 20 142,2 millions d'euros au 31 décembre, suite aux travaux d'allocation du prix d'acquisition (voir note 3 – Comparabilité des comptes et note 4.1.2 – Variations de périmètre de l'exercice 2017) et impact de l'offre de rachat d'Havas pour – 1 600,8 millions d'euros.

En 2018, essentiellement impact du rachat d'actions Vivendi pour – 2 585,7 millions d'euros. Voir note 1 – Faits marquants.

(3) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(4) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur.

(5) Retraité d'IFRS 15 et de l'allocation définitive du PPA Vivendi. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(6) Impact de la mise en application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

5.1.6. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. FAITS MARQUANTS	175
NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	175
2.1. Évolutions normatives	176
2.2. Modalités de première application des IFRS	177
2.3. Recours à des estimations	177
NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES	178
3.1. Tableaux de passage synthétiques du compte de résultat consolidé comparable publié et retraité	178
3.2. Tableaux de passage synthétiques des bilans consolidés comparables publiés et retraités	179
NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	180
4.1. Variations de périmètre 2018 et 2017	180
4.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres	181
NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ	183
5.1. Chiffre d'affaires	183
5.2. Informations sur les secteurs opérationnels	183
5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	185
5.4. Résultat opérationnel	185
5.5. Stocks et en-cours	186
5.6. Clients et autres débiteurs	187
5.7. Fournisseurs et autres créditeurs	188
5.8. Autres actifs et passifs	188
5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	189
5.10. Engagements de location	190
NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION	191
6.1. <i>Goodwill</i>	191
6.2. Autres immobilisations incorporelles	193
6.3. Immobilisations corporelles	194
6.4. Contrats de concession	195
NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS	201
7.1. Résultat financier	201
7.2. Titres mis en équivalence	202
7.3. Autres actifs financiers	205
7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette	208
7.5. Endettement financier	208
7.6. Engagements hors bilan au titre du financement	212

NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	213
8.1. Informations sur les risques	213
8.2. Instruments financiers dérivés	214
8.3. Juste valeur des instruments financiers	217
NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	218
9.1. Capitaux propres	218
9.2. Résultat par action	219
9.3. Principaux intérêts minoritaires	219
NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES	221
10.1. Provisions	221
10.2. Litiges en cours	222
NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	227
11.1. Effectifs moyens	227
11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés	228
11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	232
11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	235
NOTE 12. IMPÔTS	235
12.1. Charge d'impôt	235
12.2. Impôts différés	237
12.3. Impôts courants	238
NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	239
NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	240
NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ	240
NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX	245
NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	246
17.1. Sociétés consolidées par intégration globale	246
17.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	254
17.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre	255

Bolloré SA est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris.

La société Bolloré SA est consolidée dans les périmètres Financière de l'Odette et Bolloré Participations.

En date du 14 mars 2019, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du groupe Bolloré au 31 décembre 2018. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 29 mai 2019.

NOTE 1. FAITS MARQUANTS

Renforcement de la participation du Groupe dans Vivendi

Au cours de l'exercice 2018, le pourcentage de détention du Groupe dans Vivendi est passé de 20 % à 26 %, en incluant l'emprunt sur titres portant sur 0,9 % du capital (11,2 millions d'actions) et le solde des options d'achat d'actions qui représentent 1 % du capital (13 millions de Calls).

L'investissement supplémentaire en 2018 est de 2,5 milliards d'euros.

Cession de la participation dans Ubisoft

Le 20 mars 2018, le Groupe a annoncé la cession de la totalité de sa participation de 27,27 % dans Ubisoft (30 489 300 actions) au prix de 66 euros par action pour un montant de 2 milliards d'euros. Cette participation avait été acquise au cours des trois dernières années par Vivendi pour un montant de 794 millions d'euros.

Dans le cadre de cette cession, le Groupe a encaissé 1 511 millions d'euros le 23 mars 2018 (vente de 22 898 391 actions) et 69 millions d'euros le 3 octobre 2018 (vente de 1 040 909 actions). Le solde du produit de cession restant à encaisser par le Groupe est de 429 millions d'euros au titre de la vente à terme du solde de sa participation dans Ubisoft (6 550 000 actions) qui a eu lieu le 5 mars 2019. Dans le bilan consolidé au 31 décembre 2018, les titres ont été reclassés en actifs financiers courants, pour le montant de la vente à terme.

Dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2018, seule la réévaluation de la participation entre le 1^{er} janvier et le 20 mars 2018 (53 millions d'euros) est comptabilisée, conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018. Le solde de la plus-value correspond à la réévaluation de la participation jusqu'au 31 décembre 2017, qui était comptabilisée en « Autres charges et produits directement comptabilisés en capitaux propres » au 31 décembre 2017, conformément à l'ancienne norme IAS 39, et a été reclassé dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018 lors de la première application de la norme IFRS 9. Elle aurait été comptabilisée en résultat lors de la cession qui est intervenue au cours du semestre, selon la norme IAS 39 applicable jusqu'au 31 décembre 2017.

Cession de la participation dans Fnac-Darty

Le 16 janvier 2018, le Groupe a conclu une opération de couverture afin de protéger la valeur de sa participation de 11 % dans le capital de Fnac-Darty. La couverture a été réalisée au moyen d'un instrument de gré à gré combinant une vente à terme, sur la base d'un prix de référence de 91 euros par action, et un prêt d'actions avec placement sur le marché. Au terme, le Groupe conservait la possibilité d'un dénouement en numéraire ou par livraison d'actions.

Le 2 juillet 2018, le Groupe a opté pour un dénouement par livraison d'actions qui est intervenu le 10 juillet. Le 12 juillet 2018, le Groupe a reçu le règlement de 267 millions d'euros correspondant au cours de couverture de 90,61 euros par action.

Résiliation du contrat de concession Autolib'

Fin juin 2018, le syndicat mixte Autolib' Vélis' Métropole (SMA) a annoncé sa volonté de mettre fin de manière anticipée au contrat de délégation de service public de location de voitures électriques en autopartage que le Groupe opérait depuis 2011 à Paris et dans une centaine de communes de son agglomération.

La rupture du contrat de concession a été notifiée le 25 juin 2018 par le SMA et le service progressivement arrêté entre le 25 juin et le 31 juillet 2018.

Autolib' a transmis au SMAVM, au travers d'un courrier en date du 25 septembre 2018, sa demande d'indemnisation d'un montant total de 235 millions d'euros calculé conformément aux articles 63.3 et 61 de la convention. Une créance de 235 millions d'euros a donc été déclarée auprès du SMA et inscrite dans les comptes à cette date, ainsi que les coûts qui sont supportés et anticipés au titre de cette rupture.

Le SMA, au travers d'un courrier en date du 27 novembre 2018, a exprimé son refus de procéder au paiement des indemnités. Une procédure de conciliation est actuellement en cours. Voir note 10.2. – Litiges en cours.

Partenariat entre Blue Solutions et Daimler

Le 10 juillet 2018, Bolloré et Daimler ont annoncé avoir conclu un accord qui pourrait permettre d'équiper les bus E-Citaro produits par Daimler des batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) de Blue Solutions, filiale de Bolloré. Ce contrat, encore en phase préliminaire, n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

Dividendes Bolloré SA

Solde du dividende 2017 Bolloré SA

L'Assemblée générale de Bolloré SA du 1^{er} juin 2018 a décidé le versement du solde du dividende 2017 de 0,04 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 5 585 862 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de ce solde, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 21,7 millions d'euros.

Le dividende total versé au titre de l'exercice 2017 s'élève à 0,06 euro par action en tenant compte de l'acompte versé en 2017.

Acompte du dividende 2018 Bolloré SA

Le Conseil d'Administration de Bolloré SA du 31 août 2018 a décidé le versement d'un acompte sur dividende relatif à l'exercice 2018 de 0,02 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 2 371 899 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de cet acompte, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 8,6 millions d'euros.

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2018 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2018 (consultable à l'adresse suivante : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en).

Le Groupe applique le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.

Ce référentiel diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur le point suivant :

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : voir note 2.1 – Évolutions normatives.

2.1. Évolutions normatives

2.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2018

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
IFRS 9 « Instruments financiers »	22/11/2016	01/01/2018
IFRS 15 « Produit des activités ordinaires provenant de contrats avec des clients »	22/09/2016	01/01/2018
Interprétation IFRIC 22 « Transactions en devises étrangères et contrepartie anticipée »	28/03/2018	01/01/2018
Amendement à IAS 40 « Transferts d'immeubles de placement »	14/03/2018	01/01/2018
Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions »	26/02/2018	01/01/2018
Améliorations des IFRS – cycle 2014-2016	07/02/2018	01/01/2017-01/01/2018
Amendements à IFRS 4 « Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrat d'assurance »	03/11/2017	01/01/2018
Clarification IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	31/10/2017	01/01/2018

À l'exception des normes IFRS 9 et IFRS 15, l'impact des autres normes et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2018 n'est pas significatif sur les comptes du Groupe.

IFRS 15 – Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » de manière rétrospective. Par conséquent, l'information présentée pour 2017 a été retraitée à des fins de comparaison. Toutefois, les impacts de l'application de la norme IFRS 15 restent d'incidence peu significative sur les états financiers consolidés du Groupe et sont présentés dans la note 3 – Comparabilité des comptes.

La norme IFRS 15 introduit de nouveaux principes de reconnaissance du chiffre d'affaires, notamment s'agissant de l'identification des obligations de prestation ou de l'allocation du prix de transaction pour les contrats à éléments multiples, et modifie les analyses à mener sur les notions d'agent et de principal, ainsi que sur la prise en compte des contreparties variables.

Les travaux de revue des principes de comptabilisation du chiffre d'affaires et d'identification des impacts liés à la norme IFRS 15 ont été menés au niveau de chacun des secteurs du Groupe, en tenant compte des différents métiers et des spécificités des contrats. Les spécificités sectorielles relatives à la comptabilisation du revenu sont détaillées dans la note 5.1 – Chiffre d'affaires. Les impacts identifiés concernent les secteurs Communication, Transport et logistique.

Concernant le secteur Communication, les analyses ont été menées métier par métier au niveau du groupe Vivendi. Le principal sujet d'attention pour Vivendi concerne la comptabilisation des ventes de licences de propriété intellectuelle (œuvres musicales et audiovisuelles). Ces licences transfèrent au client, soit un droit d'utilisation de la propriété intellectuelle telle qu'elle existe au moment précis où la licence est octroyée (licence statique), soit un droit d'accès à la propriété intellectuelle telle qu'elle existe tout au long de la période couverte par la licence (licence dynamique).

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est satisfaite (licence statique) ou à mesure qu'elle est satisfaite (licence dynamique), c'est-à-dire lorsque le vendeur a transféré les risques et avantages liés au droit d'utilisation/d'accès de la propriété intellectuelle et que le client a pris le contrôle de l'utilisation de/l'accès à la licence. Ainsi, le chiffre d'affaires des licences statiques est reconnu au moment précis où la licence est octroyée et lorsque le client peut utiliser et retirer les avantages de la licence. Le chiffre d'affaires des licences dynamiques est reconnu progressivement, tout au long de la période couverte par la licence à partir du début de la période au cours de laquelle le client pourra utiliser la licence et en retirer les avantages.

Concernant le secteur Transport et logistique, les principaux sujets d'attention concernent la reconnaissance du chiffre d'affaires en brut ou net pour les prestations de commission de transport dans lesquelles un tiers intervient et l'identification des obligations de performance. Si la promesse de l'entité est par nature une obligation de prestation de fournir elle-même les biens ou les services spécifiés, alors elle agit pour son propre compte et est « principal » dans la transaction de vente : elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis et en coûts des ventes les prestations facturées par les tiers. Si l'entité prend les dispositions voulues pour que le tiers se

charge de fournir les biens ou les services spécifiés, alors elle comptabilise en chiffre d'affaires le montant net de contrepartie auquel elle s'attend à avoir droit en échange des biens ou services fournis.

Dans le cas général, les travaux menés ont confirmé que le Groupe agissait en tant que principal sur les prestations de commission de transport. Le chiffre d'affaires, net des remises ristournes accordées le cas échéant, est comptabilisé sur la période au cours de laquelle le service est exécuté lors du transfert du contrôle au client.

Les principaux impacts d'application identifiés par le Groupe concernent la reconnaissance du chiffre d'affaires en brut ou en net après analyse des notions d'agent vs. principal selon les critères d'IFRS 15 pour certaines prestations réalisées chez Bolloré Transport & Logistics (Transport), Havas (Publicité) et Gameloft (Jeux).

IFRS 9 – Instruments financiers

La norme IFRS 9 s'applique à l'ensemble des instruments financiers et définit les règles en matière de classement et d'évaluation des actifs et passifs financiers, de dépréciation du risque de crédit des actifs financiers (y compris la dépréciation des créances clients) et de comptabilité de couverture. Elle remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation ». Le Groupe a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Ses principales incidences sur la comptabilisation par le Groupe des instruments financiers concernent le classement des actifs financiers. Ainsi, à partir du 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « Actifs financiers évalués au coût amorti », « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».

Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.

La principale incidence matérielle pour le Groupe de l'application de cette norme concerne le choix de la classification comptable du portefeuille de participations, compte tenu de la suppression de la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » dans laquelle ces participations étaient comptabilisées jusqu'au 31 décembre 2017 :

- pour certaines lignes de participations, dont Ubisoft, le Groupe a opté pour un classement dans la catégorie « Juste valeur par le biais du résultat net » ; la différence entre la valeur comptable au 31 décembre 2017 et le coût d'entrée a été reclassée d'autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, recyclables, en réserves de consolidation ;
- pour les autres lignes de participations, le Groupe a opté pour un classement dans la catégorie « Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en compte de résultat » ; la différence entre la valeur comptable au 31 décembre 2017 et le coût d'entrée a été reclassée d'autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres reclassés ultérieurement en compte de résultat,

en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres non reclassés ultérieurement en compte de résultat.

Les autres impacts de l'application de cette norme sont sans incidence matérielle sur les états financiers consolidés du Groupe. Au 1^{er} janvier 2018, les capitaux propres consolidés ont été ajustés de l'impact cumulé de l'application de la norme IFRS 9 et les principaux impacts sont présentés dans la note 3 – Comparabilité des comptes.

À noter que le Groupe dispose d'une participation mise en équivalence dans Mediobanca (voir note 7.2 – Titres mis en équivalence). Cette société, étant en exercice décalé et clôturant ses comptes annuels en juin, a appliqué les

normes IFRS 9 et IFRS 15 à compter de l'exercice ouvert au 1^{er} juillet 2018. L'incidence de la norme IFRS 15 chez Mediobanca a été jugée non significative. Un impact IFRS 9 de – 80,9 millions d'euros a été comptabilisé dans les comptes de Mediobanca, soit un impact de – 6,4 millions d'euros en quote-part de situation nette dans les comptes du Groupe. Des impacts IFRS 9 complémentaires pourraient être reconnus chez Mediobanca jusqu'au 1^{er} janvier 2021, via sa participation de près de 13 % dans Generali, disposant du report d'application d'IFRS 9 par la Commission européenne applicable au secteur de l'assurance.

2.1.2. Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	18/05/2017	01/01/2021
Amendement à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises »	12/10/2017	01/01/2019
Améliorations des IFRS – cycle 2015-2017	12/12/2017	01/01/2019
Amendement à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime »	07/02/2018	01/01/2019
Amendements aux références du cadre conceptuel dans les normes IFRS	29/03/2018	01/01/2020
Amendements à IFRS 3 « Définition d'une entreprise »	22/10/2018	01/01/2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme significatif »	31/10/2018	01/01/2020

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 dont la date d'application est postérieure au 1^{er} janvier 2018. 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 IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative »	22/03/2018	01/01/2019
Interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »	23/10/2018	01/01/2019
IFRS 16 « Locations »	31/10/2017	01/01/2019

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de la norme IFRS 16 « Locations », d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les achats et ventes de droits d'accès et de droits d'utilisation de licences de propriété intellectuelle étant exclus du champ d'application de la norme IFRS 16, le principal sujet d'attention concerne la comptabilisation des contrats de locations immobilières pour lesquels le Groupe est preneur. De manière préliminaire, le Groupe a déterminé que la dette de loyers futurs relative à ces locations, estimée au 1^{er} janvier 2019 selon la norme IFRS 16, serait d'un montant d'environ 2,0 milliards d'euros, qui n'inclut pas à ce stade l'incidence éventuelle de la consolidation d'Editis à compter du 1^{er} février 2019. Les impacts définitifs de l'application de la norme IFRS 16 sur le compte de résultat, le résultat global, le bilan, les flux de trésorerie (présentation) et le contenu des notes annexes aux états financiers consolidés seront finalisés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Groupe a opté pour une application de la norme IFRS 16 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes comparatives dans les états financiers, selon la méthode rétrospective simplifiée.

2.2. Modalités de première application des IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations.

2.3. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :

- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
 - l'estimation des justes valeurs ;
 - le chiffre d'affaires ;
 - la dépréciation des créances douteuses ;
 - les actifs de contenus inclus dans les autres immobilisations incorporelles et les stocks ;
 - les impôts différés ;
 - l'évaluation des provisions et des engagements de retraites ;
 - les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres ;
 - les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix.
- Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les variations de périmètre sont détaillées en note 4.1 – Principales variations de périmètre.

À noter que le Groupe consolidant Vivendi en intégration globale depuis le 26 avril 2017, l'exercice 2017 n'intègre que huit mois d'intégration globale contre douze mois sur l'exercice 2018.

Par ailleurs, en raison des événements survenus au cours de l'exercice 2018, Vivendi a classé à compter du 1^{er} janvier 2018 la quote-part de résultat net de Telecom Italia en quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles, suite à la baisse de son influence sur Telecom Italia. En 2017, elle était classée en quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles, au sein du résultat opérationnel pour 107,9 millions d'euros. Voir note 7.2 – Titres mis en équivalence.

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a appliqué les deux nouvelles normes suivantes et procédé à l'allocation définitive du *goodwill* de Vivendi.

Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients

Conformément aux dispositions de cette norme, le Groupe a appliqué ce changement de norme comptable au chiffre d'affaires de l'exercice 2017, les

données présentées au titre de l'ensemble des périodes de 2018 et de 2017 sont ainsi comparables (se reporter à la note 2.1 – Évolutions normatives).

Norme IFRS 9 – Instruments financiers

Conformément aux dispositions de cette norme, le Groupe a appliqué ce changement de norme comptable au compte de résultat et au tableau du résultat global de l'exercice 2018 et a retraité son bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018, les données présentées au titre de l'exercice 2017 ne sont donc pas comparables (se reporter à la note 2.1 – Évolutions normatives).

Allocation définitive du prix d'acquisition de Vivendi

Conformément aux dispositions d'IFRS 3, le Groupe a finalisé au cours du premier trimestre 2018, soit dans le délai d'un an postérieurement à la prise de contrôle de Vivendi, les travaux d'identification et d'allocation des actifs et passifs pour tenir compte principalement des effets de change liés au suivi des actifs et *goodwill* en devises au niveau de Vivendi.

Les données relatives au compte de résultat 2017 et au bilan au 31 décembre 2017 ont été retraitées pour présenter des périodes comparables.

3.1. Tableaux de passage synthétiques du compte de résultat consolidé comparable publié et retraité

Compte de résultat IFRS de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	2017 Publié	IFRS 15	PPA Vivendi	2017 Retraité
Chiffre d'affaires	18 325,2	12,0		18 337,2
Achats et charges externes	(12 496,3)	(29,2)		(12 525,5)
Frais de personnel	(3 942,0)			(3 942,0)
Amortissements et provisions	(947,8)		8,4	(939,4)
Autres produits et charges opérationnels	33,8			33,8
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	151,0			151,0
Résultat opérationnel	1 123,9	(17,2)	8,4	1 115,1
Coût net du financement	(128,3)			(128,3)
Autres produits et charges financiers	247,1			247,1
Résultat financier	118,8			118,8
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	115,5			115,5
Impôts sur les résultats	723,3	6,2	(30,0)	699,5
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	2 081,5	(11,0)	(21,6)	2 048,9
Résultat net consolidé, part du Groupe	699,4	(1,1)	(3,3)	695,0
Intérêts minoritaires	1 382,1	(9,9)	(18,3)	1 353,9
Résultat net part du Groupe par action (en euros, hors titres d'autocontrôle)				
– de base	0,24	(0,0)	(0,0)	0,24
– dilué	0,24	(0,0)	(0,0)	0,24

3.2. Tableaux de passage synthétiques des bilans consolidés comparables publiés et retraités

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2017 Publié	IFRS 15	PPA	31/12/2017 Retraité	IFRS 9	01/01/2018 Retraité
<i>Goodwill</i>	14 459,6		(471,6)	13 988,0		13 988,0
Autres immobilisations incorporelles	10 290,2		(358,7)	9 931,5		9 931,5
Immobilisations corporelles	3 109,2		(1,0)	3 108,2		3 108,2
Titres mis en équivalence	4 587,4		(13,0)	4 574,4	(14,3)	4 560,1
Autres actifs financiers non courants	10 133,0			10 133,0	(80,9)	10 052,1
Impôts différés	721,2	6,2		727,4	2,3	729,7
Autres actifs non courants	523,2			523,2		523,2
Actifs non courants	43 823,8	6,2	(844,3)	42 985,7	(92,9)	42 892,8
Stocks et en-cours	1 170,9	0,5		1 171,4		1 171,4
Clients et autres débiteurs	7 153,0		(0,5)	7 152,5	(12,6)	7 139,9
Impôts courants	454,4			454,4		454,4
Autres actifs financiers courants	109,1			109,1		109,1
Autres actifs courants	534,9	0,3		535,2		535,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 098,7			3 098,7		3 098,7
Actifs courants	12 521,0	0,8	(0,5)	12 521,3	(12,6)	12 508,7
TOTAL ACTIF	56 344,8	7,0	(844,8)	55 507,0	(105,5)	55 401,5

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2017 Publié	IFRS 15	PPA	31/12/2017 Retraité	IFRS 9	01/01/2018 Retraité
Capital	467,5			467,5		467,5
Primes liées au capital	1 236,7			1 236,7		1 236,7
Réserves consolidées	8 807,5	(1,1)	(80,2)	8 726,2	(3,8)	8 722,4
Capitaux propres, part du Groupe	10 511,7	(1,1)	(80,2)	10 430,4	(3,8)	10 426,6
Intérêts minoritaires	21 346,2	(9,9)	(675,6)	20 660,7	(8,7)	20 652,0
Capitaux propres	31 857,9	(11,0)	(755,8)	31 091,1	(12,5)	31 078,6
Dettes financières non courantes	6 982,1			6 982,1		6 982,1
Provisions pour avantages au personnel	907,2			907,2		907,2
Autres provisions non courantes	945,3		(0,1)	945,2		945,2
Impôts différés	2 424,3		(86,1)	2 338,2		2 338,2
Autres passifs non courants	475,4			475,4	(93,0)	382,4
Passifs non courants	11 734,3		(86,2)	11 648,1	(93,0)	11 555,2
Dettes financières courantes	1 033,0			1 033,0		1 033,0
Provisions courantes	437,0		0,2	437,2		437,2
Fournisseurs et autres créditeurs	10 586,1		(3,0)	10 583,1		10 583,1
Impôts courants	236,5			236,5		236,5
Autres passifs courants	460,0	18,0		478,0		478,0
Passifs courants	12 752,6	18,0	(2,8)	12 767,8		12 767,7
TOTAL PASSIF	56 344,8	7,0	(844,8)	55 507,0	(105,5)	55 401,5

NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Principes comptables

• Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Dans le cas général, le contrôle exercé par le Groupe se matérialise par la détention de plus de 50 % du capital et des droits de vote associés des sociétés concernées. Toutefois dans certaines situations et en vertu des critères énoncés par la norme IFRS 10, le Groupe peut estimer qu'il détient le contrôle d'entités dans lesquelles il détient moins de 50 % du capital et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2018, le groupe Bolloré détient 25,13 % du capital de Vivendi, hors actions d'autocontrôle et sans tenir compte des actions en prêt et des options d'achat d'actions, et 28,51 % des droits de vote bruts totaux. Compte tenu du renforcement de sa participation sur l'exercice (voir note 1 – Faits marquants) et des autres faits et circonstances, le Groupe considère que son contrôle sur Vivendi, initié le 25 avril 2017 (voir note 4.1.2 – Variation de périmètre de l'exercice 2017), est maintenu.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont analysées pour définir s'il s'agit de joint-ventures ou de joint-operations selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les joint-ventures sont consolidées par mise en équivalence et les joint-operations sont le cas échéant prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.

Le Groupe détient principalement des participations de type joint-ventures dans des partenariats du secteur « Transport et logistique », notamment dans le domaine de l'exploitation de terminaux portuaires, conjointement avec d'autres acteurs spécialistes de cette activité.

Le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type joint-operations au 31 décembre 2018.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation s'il existe des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle qu'il exerce.

Les droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées sont analysés au cas par cas. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seuls ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité, sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle. Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date.

Les sociétés, qui tant individuellement que collectivement sont non significatives par rapport aux états financiers consolidés, sont exclues du périmètre de consolidation. Leur matérialité est appréciée avant chaque clôture annuelle.

• Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe, et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation, sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion qui en résultent sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

• Opérations en devises

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle des entités aux taux en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés en résultat de la période à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaies étrangères qui constituent une couverture de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les autres

charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

• Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique à compter du 1^{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.

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

la somme de :

- la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
- la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
- la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant et la somme de :
 - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris, le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
 - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.

Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill* ;

En cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet (*goodwill* y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en « Autres produits (charges) financiers ».

• Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

Conformément à IFRS 10, dans le cas d'une acquisition ou cession des titres d'une entité contrôlée par le Groupe, n'impliquant pas de changement de contrat, l'entité comptabilise la différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue directement en capitaux propres part du Groupe.

• Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
 - la juste valeur de la contrepartie reçue,
 - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

4.1. Variations de périmètre 2018 et 2017

4.1.1. Variations de périmètre de l'exercice 2018

Entrée de périmètre du secteur Communication

Les acquisitions portées par le secteur Communication sur l'exercice 2018 concernent notamment Paylogic, société de billetterie et de technologie associée, acquise par Vivendi Village le 16 avril 2018. Par ailleurs, Havas poursuit sa politique d'acquisitions ciblées et continue de se renforcer dans certaines expertises ou dans certaines zones géographiques. Ainsi, sur l'exercice 2018, Havas a réalisé deux acquisitions : DAA (Deekeling Arndt Advisors), agence spécialisée en relations publiques basée en Allemagne, M&C Consultancy, agence londonienne spécialisée dans la santé.

Sur l'exercice, Havas a également acquis 51% de Republica, agence indépendante de marketing multiculturel leader aux États-Unis, et 88% d'Étoile Rouge, agence de communication dédiée aux acteurs du luxe et du lifestyle 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 la période, s'élève à 107,3 millions d'euros et porte principalement sur le secteur Communication. Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs seront finalisés dans le délai d'un an autorisé par la norme.

4.1.2. Variations de périmètre de l'exercice 2017

Entrée de périmètre de Vivendi

Au regard de l'analyse menée, consécutivement à l'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017, par le Groupe Bolloré des autres faits et circonstances qui indiquent sa capacité de diriger les activités pertinentes de Vivendi, le Groupe a considéré que les conditions du contrôle au sens d'IFRS 10 étaient remplies. La participation dans le groupe Vivendi, préalablement mise en équivalence depuis le 7 octobre 2016, a été consolidée par intégration globale à compter du 26 avril 2017.

Au 31 décembre 2017, le Groupe Bolloré détient 15,2% du capital total de Vivendi soit 15,6% hors actions d'autocontrôle.

La prise de contrôle a été traitée selon les dispositions de la norme IFRS 3 révisée et le Groupe a choisi de constater un goodwill complet, les

intérêts minoritaires ayant été valorisés sur la base du cours de Bourse à la date de prise de contrôle. La participation antérieurement détenue dans Vivendi a été réévaluée au cours de Bourse à la même date et les éléments recyclables du résultat global ont été constatés en résultat. Un montant de 232,3 millions d'euros a été constaté en résultat financier à ce titre en 2017. L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs en date de prise de contrôle a été confiée à un expert indépendant.

Les actifs incorporels identifiés, conformément à IAS 38 et selon la pratique communément observée dans ces secteurs d'activité, correspondent principalement à des marques, des catalogues musicaux, des contrats avec les artistes, des relations clients (notamment base d'abonnés Canal+, etc.), etc. Ces actifs ont été évalués par actualisation de flux de redevances pour les marques et selon la méthode des recettes excédentaires (dite « multi-period excess earnings ») pour les catalogues musicaux, les contrats avec les artistes et les relations clients. Les actifs incorporels sont amortis sur des durées d'utilité comprises entre 7 et 20 ans et génèrent un amortissement annuel d'environ 300 millions d'euros.

Le portefeuille de titres a été évalué à la juste valeur. Les autres actifs ont été évalués à leur valeur nette comptable, celle-ci étant représentative de leur juste valeur.

La participation a été consolidée par intégration globale à compter de la prise de contrôle et un goodwill complet définitif a été constaté pour un montant de 11 722,1 millions d'euros (voir note 6.1 – Goodwill).

— Valeur nette comptable des principaux actifs et passifs en date de prise de contrôle (ou juste valeur)

(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Impact de la mise à la juste valeur	Juste valeur	(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Impact de la mise à la juste valeur	Juste valeur
Goodwill	10 705,1	1 017,0	11 722,1	Total Capitaux propres	18 997,1	4 847,7	23 844,8
Immobilisations incorporelles et corporelles	2 947,7	6 920,9	9 868,6	Dettes financières	3 524,2		3 524,2
Titres mis en équivalence	4 464,6	(998,6)	3 466,0	Provisions	2 052,6		2 052,6
Autres actifs financiers	5 227,8		5 227,8	Impôts différés nets	22,2	2 091,6	2 113,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 619,4		3 619,4	BFR net	2 368,5		2 368,5
TOTAL ACTIF	26 964,6	6 939,3	33 903,9	TOTAL PASSIF	26 964,6	6 939,3	33 903,9

Autres entrées de périmètre

• Communication : groupe Havas

Au cours du premier semestre 2017, Havas a acquis 100% de l'agence A79, première agence digitale indépendante de France. Cette agence, pluri-digitale, accompagne ses clients dans la mise en place de stratégies de communication, d'achat d'espace, de suivi et d'optimisation des campagnes online. Havas a également pris le contrôle à 58,02% de Sorento, agence indienne de communication santé et bien-être. En décembre 2016, Havas a acquis 60% de Mr Smith, une agence néo-zélandaise spécialisée dans la stratégie de marques et de canaux de distribution, la création et la production de contenus pour tout type de plate-forme, la programmation et le média planning. Cette entité est consolidée pour la première fois au premier semestre 2017. Au second semestre 2017, Havas a notamment acquis 100% de l'agence The 88 basée à New York. Cette agence digitale et sociale intervient dans le conseil en stratégie, en création, en influence, en couverture d'événements et en gestion de médias sociaux dans l'univers de la mode, du lifestyle et pour les marques grand public. Havas a également pris le contrôle à 100% de So What Global, agence de communication santé basée au Royaume-Uni. Par ailleurs, Havas a pris une part majoritaire à hauteur de 60% dans le capital de Blink, une des principales agences de médias sociaux spécialisée dans le contenu et la gestion des conversations entre consommateurs et marques. Elle accompagne également les clients dans le suivi, la compréhension et la gestion de leur présence dans les médias sociaux.

Compte tenu des engagements de compléments de prix et rachats d'intérêts minoritaires, le montant total des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 39,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

— Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de l'exercice 2017 et retraité de l'affectation définitive du goodwill de Vivendi (voir paragraphe « Entrée de périmètre de Vivendi »), s'élève à 11 774,2 millions d'euros et concerne principalement l'entrée de périmètre du groupe Vivendi et les acquisitions du groupe Havas.

4.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres

4.2.1. Engagements donnés

Dans le cadre de la cession ou l'acquisition d'activités et d'actifs financiers, le Groupe a consenti ou reçu des engagements d'achats et de cessions de titres :

- Vivendi s'est engagé envers Ubisoft à avoir cédé la totalité de ses actions au 7 mars 2019. Vivendi a, en outre, pris l'engagement de ne pas acquérir d'actions Ubisoft durant une période de cinq ans ;
- Vivendi a souscrit à des obligations remboursables en actions ou en numéraire auprès de Banijay Group Holding et de Lov Banijay ;
- En novembre et décembre 2018, Vivendi a cédé sur le marché ses titres Telefónica, conformément à son engagement auprès de l'Autorité de la concurrence brésilienne (CADE). Cet engagement restait en vigueur tant que Vivendi détenait simultanément des actions Telefónica et Telecom Italia, et que ces deux sociétés opéraient sur le marché brésilien des télécoms.

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres ⁽¹⁾⁽²⁾	55,2	0,0	55,2	0,0
Garanties et autres engagements accordés ⁽³⁾	236,0	0,0	20,0	216,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas, ainsi que des engagements de rachat Blue Solutions à horizon 2020 pour 22,3 millions d'euros. Cet engagement reste fonction du cours du titre Blue Solutions autour de la fenêtre de l'offre en 2020.

(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : notamment GVT et Activision Blizzard.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres ⁽¹⁾⁽²⁾	38,7	0,0	26,7	12,0
Garanties et autres engagements accordés ⁽³⁾	249,0	16,0	20,0	213,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas, ainsi que des engagements de rachat Blue Solutions à horizon 2020 pour 16,7 millions d'euros.

(3) Correspond essentiellement aux passifs éventuels consécutifs aux engagements donnés dans le cadre de cessions de titres par Vivendi : notamment GVT, Maroc Telecom et Activision Blizzard.

4.2.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres ⁽¹⁾	30,0	0,0	30,0	0,0

(1) Correspond essentiellement aux engagements reçus par Vivendi.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres ⁽¹⁾	44,0	28,0	16,0	0,0

(1) Correspond essentiellement aux engagements reçus par Vivendi.

NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

5.1. Chiffre d'affaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'obligation de prestation promise au contrat est remplie à hauteur du montant pour lequel il est hautement probable qu'il ne donnera pas lieu à un ajustement significatif à la baisse de ces produits. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises accordées.

Les contrats sont analysés conformément à la norme IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

Transport et logistique	Activité de mandataire	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
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.
Communication	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Les honoraires perçus en rémunération des conseils et services rendus sont comptabilisés en chiffre d'affaires de la façon suivante : – les honoraires ponctuels, ou au projet, sont enregistrés lorsque la prestation a été effectuée ; – les honoraires fixes sont le plus souvent enregistrés sur une base linéaire reflétant la durée prévue de réalisation de la prestation ; et – les honoraires calculés au temps passé sont reconnus en fonction des travaux effectués.
	Achat d'espace et revenus publicitaires	Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion ou publication dans les médias
	Musique enregistrée	Le produit des ventes physiques, net des provisions pour retour et remises le cas échéant, est constaté lors de l'expédition ou de la livraison selon les conditions contractuelles. Le produit des ventes numériques est constaté sur la base de leur estimation lors de la vente au client final à partir des données reçues des distributeurs lorsque celles-ci sont suffisamment fiables ou lors de la notification par les plates-formes de distribution de la vente aux clients finaux.
	Édition musicale	Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réception des déclarations de redevances (en fonction des usages des tiers) et lorsque le recouvrement est assuré.
	Télévision payante et gratuite	Le produit des abonnements est constaté sur la période au cours de laquelle le service est fourni, net des gratuités accordées. Les revenus publicitaires sont comptabilisés au fur et à mesure de la diffusion des spots publicitaires. Le chiffre d'affaires lié aux services connexes est comptabilisé lors de la réalisation de la prestation. Les revenus liés à la location d'équipement sont le plus souvent comptabilisés linéairement sur la durée du contrat (en application d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location »).
	Films et programmes télévisuels	Les produits liés à la distribution de films en salles sont comptabilisés lors de la projection. Les produits liés à la distribution de films et licences sur programmes télévisuels sur supports vidéo ou télévisuels sont constatés à l'ouverture de la fenêtre de diffusion. Produits vidéo : lors de l'expédition et de la mise à disposition des produits pour la vente de détail.
	Jeux vidéo	Mobiles et consoles : Lors du téléchargement, à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

5.2. Informations sur les secteurs opérationnels

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de vente de musique enregistrée sur support physique ou sous forme numérique, exploitation de droits d'auteurs et services aux artistes ; édition et distribution de chaînes de

télévision payantes et gratuites et production, vente et distribution de films de cinéma et de série TV ; conception et édition de jeux vidéo téléchargeables sur mobiles et consoles ; services de billetterie, salles de spectacles ; conseil en communication et d'agences de publicité, les médias, le digital, et les télécoms ;

- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, terminaux et systèmes spécialisés et les films plastiques.

Les autres activités comprennent essentiellement les holdings.

L'information sectorielle par zone géographique suit le découpage suivant :

- France, y compris Dom-Tom ;
- Europe, hors France ;
- Afrique ;
- Asie-Pacifique ;
- Amériques.

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs, et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés à l'exception de l'affectation des redevances de marque. Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

Concernant Vivendi, en raison du caractère récent de la prise de contrôle et pour maintenir une bonne comparabilité des périodes, le groupe reste affecté en 2018 en globalité au secteur « Communication ».

5.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2018 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Ventes de biens	18,6	2 618,5	6 081,7	243,5	19,0	0,0	8 981,2
Prestations de services	5 920,0	44,6	7 895,5	56,5	2,0	0,0	13 918,5
Produits des activités annexes	68,5	36,1	7,6	11,5	1,0	0,0	124,7
Chiffre d'affaires externe	6 007,0	2 699,1	13 984,7	311,6	21,9	0,0	23 024,4
Chiffre d'affaires intersecteurs	29,8	1,9	10,6	8,0	61,1	(111,4)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	6 036,8	2 701,1	13 995,3	319,6	83,0	(111,4)	23 024,4
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(208,0)	(22,7)	(915,1)	(268,1)	(12,6)	0,0	(1 426,5)
Résultat opérationnel sectoriel ⁽¹⁾	510,8	34,3	939,8	(152,2)	(31,5)	0,0	1 301,1
Investissements corporels et incorporels	285,4	32,2	631,6	74,9	7,9	0,0	1 032,0

En 2017 ⁽²⁾ (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Ventes de biens	10,8	2 089,3	4 025,6	228,2	17,6	0,0	6 371,6
Prestations de services	5 553,0	42,7	6 137,2	78,2	2,2	0,0	11 813,3
Produits des activités annexes	102,5	30,0	11,1	7,5	1,2	0,0	152,3
Chiffre d'affaires externe	5 666,3	2 162,0	10 173,9	313,9	21,0	0,0	18 337,2
Chiffre d'affaires intersecteurs	18,0	2,7	8,7	10,5	58,6	(98,5)	0,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 684,3	2 164,7	10 182,6	324,4	79,6	(98,5)	18 337,2
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(214,5)	(9,8)	(599,7)	(102,4)	(13,1)	0,0	(939,4)
Résultat opérationnel sectoriel ⁽¹⁾	490,8	36,3	780,4	(164,2)	(28,2)	0,0	1 115,1
Investissements corporels et incorporels	398,5	64,9	480,8	149,4	12,1	0,0	1 105,7

(1) Avant redevances de marques Bolloré.

(2) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

5.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	TOTAL
En 2018						
Chiffre d'affaires	8 397,1	4 466,7	2 968,4	4 844,2	2 348,1	23 024,4
Autres immobilisations incorporelles	3 541,7	457,6	917,6	5 110,6	33,1	10 060,5
Immobilisations corporelles	1 250,1	385,0	776,0	311,7	147,9	2 870,6
Investissements corporels et incorporels	405,3	203,2	212,1	128,7	82,6	1 032,0
En 2017⁽¹⁾						
Chiffre d'affaires	6 935,7	3 557,6	2 602,1	3 456,3	1 785,5	18 337,2
Autres immobilisations incorporelles	3 962,2	298,6	624,7	5 016,4	29,5	9 931,5
Immobilisations corporelles	1 382,3	341,5	1 012,3	274,2	97,8	3 108,2
Investissements corporels et incorporels	477,8	167,3	334,7	80,4	45,6	1 105,7

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2017 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2018.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et des variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾	Variations de périmètre ⁽²⁾	Variations de change ⁽³⁾	2017 ⁽¹⁾ périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	23 024,4	18 337,2	3 561,1	(477,3)	21 421,0
Résultat opérationnel	1 301,1	1 115,1	(38,0)	(34,9)	1 042,2

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Les variations de périmètre concernent essentiellement l'impact de la consolidation de Vivendi en intégration globale à période comparable en 2017.

(3) Les variations de change sur le chiffre d'affaires et sur le résultat opérationnel sont principalement liées à l'évolution de l'euro vis-à-vis du dollar américain et du naira nigérian.

5.4. Résultat opérationnel

Principes comptables

• Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations, le résultat de change concernant les transactions opérationnelles, l'impact des dérivés de change sur les transactions commerciales, le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

• Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Pertes et gains de change nets de couverture » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	23 024,4	18 337,2
Achats et charges externes :	(16 041,3)	(12 525,5)
– achats et charges externes	(15 574,6)	(12 097,9)
– locations et charges locatives	(466,7)	(427,6)
Frais de personnel	(4 554,4)	(3 942,0)
Amortissements et provisions	(1 426,5)	(939,4)
Autres produits opérationnels (*)	488,0	268,4
Autres charges opérationnelles (*)	(211,6)	(234,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ⁽²⁾	22,5	151,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 301,1	1 115,1

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 7.2 – Titres mis en équivalence.

(*) Détails des autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(9,9)	32,1	(42,0)	(10,7)	26,7	(37,4)
Pertes et gains de change nets de couverture	7,0	96,7	(89,7)	(10,8)	83,6	(94,4)
Crédits d'impôts recherche et compétitivité emploi	47,3	47,3	0,0	67,4	67,4	0,0
Autres	232,0	311,9	(79,9)	(12,1)	90,7	(102,8)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	276,4	488,0	(211,6)	33,8	268,4	(234,6)

5.5. Stocks et en-cours

Principes comptables

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

• Programmes et droits de diffusion du groupe Canal+

Lors de la signature des contrats d'acquisition de droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs, les droits acquis sont présentés en engagements contractuels. Ils sont ensuite inscrits au bilan, classés parmi les stocks et en-cours, dans les conditions suivantes :

- les droits de diffusion des films et des programmes télévisuels sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale et sont comptabilisés en charges sur leur période de diffusion ;
- les droits de diffusion d'événements sportifs sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de la saison sportive concernée ou dès le premier paiement et sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont diffusés ;
- la consommation des droits de diffusion de films, de programmes télévisuels et d'événements sportifs est incluse dans les achats et charges externes en variation de stock.

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017 ⁽¹⁾		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	163,2	(60,6)	102,6	168,2	(48,4)	119,8
Produits en cours, intermédiaires et finis	35,0	(8,8)	26,2	36,9	(9,2)	27,7
Autres prestations en cours	1,1	(0,1)	1,0	1,0	(0,1)	0,9
Programmes et droits de diffusion	778,0	(32,4)	745,6	757,6	(17,3)	740,3
Marchandises	409,5	(110,9)	298,6	375,7	(92,9)	282,8
TOTAL	1 386,8	(212,8)	1 174,0	1 339,4	(167,9)	1 171,5

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

5.6. Clients et autres débiteurs

Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 7.3 – Autres actifs financiers) évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Le Groupe évalue sur une base prospective les pertes de crédit attendues associées à ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti. Pour évaluer la dotation aux provisions pour pertes de crédit attendues sur ses actifs financiers à l'origine, le Groupe prend en compte la probabilité de défaut à la date de la comptabilisation initiale. Par la suite, les provisions pour pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sont réévaluées en fonction de l'évolution du risque de crédit de l'actif au cours de chaque exercice.

Pour évaluer s'il y a eu une augmentation significative du risque de crédit, le Groupe compare le risque de défaut sur l'actif à la date de clôture avec le risque de crédit à la date de la comptabilisation initiale en s'appuyant sur des événements et des informations prospectives raisonnables, des cotations de crédit si disponibles, changements défavorables importants, réels ou prévus, dans la conjoncture économique, financière ou commerciale qui devraient

entraîner une modification importante de la capacité de l'emprunteur de s'acquitter de ses obligations. La notion de défaut et la politique de dépréciation à 100 % sont définies de façon spécifique au sein de chaque entité opérationnelle.

Les créances cédées à des tiers, par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales sont maintenues dans le poste clients lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

Les avances consenties aux ayants droit chez UMG (artistes musicaux, compositeurs et coéditeurs) sont comptabilisées dans les autres créances d'exploitation pour la part à moins d'un an. Elles sont maintenues à l'actif lorsque la popularité actuelle et les performances passées des ayants droit apportent une assurance suffisante quant au recouvrement des avances sur les redevances qui leur seront dues dans le futur. Les avances sont comptabilisées en charges lorsque les redevances afférentes sont dues aux ayants droit. Les soldes des avances sont revus périodiquement et dépréciés le cas échéant, si les performances futures sont considérées comme n'étant plus assurées. Les avances consenties aux ayants droit à plus d'un an sont comptabilisées dans les « Autres actifs non courants ».

Les redevances aux ayants droit sont comptabilisées en charges lorsque le produit des ventes d'enregistrements musicaux, déduction faite d'une provision sur les retours estimés, est constaté.

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	5 431,2	(303,4)	5 127,8	5 386,5	(275,0)	5 111,5
Créances sociales et fiscales d'exploitation ⁽¹⁾	273,7	(0,5)	273,2	227,7	(0,7)	227,0
Autres créances d'exploitation ⁽²⁾	2 285,2	(126,3)	2 158,9	1 855,1	(41,1)	1 814,0
TOTAL	7 990,1	(430,2)	7 559,9	7 469,3	(316,8)	7 152,5

(1) Dont 142,6 millions d'euros de crédit d'impôt recherche courant au 31 décembre 2018 et 103,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les créances de crédit d'impôt recherche de 2012 à 2014 de la société Bluecar, qui s'élèvent à 78,9 millions d'euros, font l'objet d'une revue par l'Administration fiscale, avec laquelle les échanges sont toujours en cours à ce jour. Le Groupe, qui reste confiant dans le bien-fondé de sa demande, n'a pas déprécié ces créances.

(2) Dont 600,5 millions d'euros au titre des avances aux artistes et autres ayants droit musicaux de Vivendi au 31 décembre 2018.

5.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	5 127,8	3 778,9	1 348,9	1 143,7	111,3	93,9

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	5 111,5	3 856,9	1 254,6	1 072,0	93,0	89,6

Le Groupe Bolloré estime que le risque de recouvrement des créances d'exploitation est fortement réduit en raison d'un portefeuille clients atomisé, composé de nombreux clients d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents. De plus, les plus gros clients dans le domaine de la commission de transport, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe pour des montants comparables, permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de la clientèle.

De même, Vivendi estime qu'il n'y a pas de risque significatif de recouvrement des créances d'exploitation pour les activités du groupe : le nombre élevé de

clients individuels, la diversité de la clientèle et des marchés, ainsi que la répartition géographique des activités du groupe (principalement Universal Music Group, groupe Canal+, Havas et Gameloft), permettent de minimiser le risque de concentration du crédit afférent aux créances clients.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance-crédit à hauteur de 318,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et de 340,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

5.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2018
Provisions clients et comptes rattachés	(275,0)	(100,6)	75,4	3,1	4,2	(10,5)	(303,4)

5.7. Fournisseurs et autres créiteurs

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2018
Dettes fournisseurs	5 040,6	23,5	(118,2)	(14,1)	11,3	4 943,1
Redevances aux artistes et autres ayants droit musicaux	1 844,0	4,0	176,2	39,2	(12,5)	2 050,9
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	368,1	(0,2)	28,0	0,0	(0,3)	395,6
Autres dettes d'exploitation ⁽²⁾	3 330,5	(0,5)	56,7	(2,7)	348,4	3 732,4
TOTAL	10 583,2	26,8	142,7	22,4	346,9	11 122,0

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Comprenant les dettes sur droits de diffusion de films, programmes et événements sportifs pour 602,8 millions d'euros, et les engagements de rachat de titres pour 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.8. Autres actifs et passifs

Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement les avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group pour la part à plus d'un an ainsi que les créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi à plus d'un an. La part à moins d'un an des avances consenties aux ayants droit chez Universal Music Group, des créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisée en « Clients et autres débiteurs ».

Les autres passifs non courants comprennent principalement les dettes sur compléments de prix, la juste valeur négative des instruments dérivés ainsi que les engagements d'achat d'intérêts minoritaires à plus d'un an. La part à moins d'un an des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est comptabilisée en « Fournisseurs et autres créiteurs ».

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.

La dette est actualisée pour tenir compte des effets du temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

5.8.1. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédit impôt recherche et compétitivité emploi	189,1	0,0	189,1	212,2	0,0	212,2
Avances aux artistes et aux ayants droit musicaux	453,0	0,0	453,0	291,3	0,0	291,3
Autres	23,1	(2,9)	20,2	22,5	(2,9)	19,6
TOTAL	665,2	(2,9)	662,3	526,0	(2,9)	523,1

5.8.2. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2018
Engagements d'achats d'intérêts minoritaires ⁽²⁾	104,7	(16,4)	0,4	1,1	9,8	99,6
Autres passifs non courants ⁽³⁾	370,7	(0,9)	5,5	4,2	(106,3)	273,2
TOTAL	475,4	(17,3)	5,9	5,3	(96,5)	372,8

(1) Conformément à la norme IFRS 9, la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et Lov Banijay de rembourser les obligations en actions a été reclassée en réduction des actifs financiers à compter du 1^{er} janvier 2018.

(2) Principalement chez Vivendi.

(3) Comprend notamment des dettes sur compléments de prix pour 53,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles

5.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes ⁽¹⁾	2 630,0	1 134,0	1 494,0	2,0
Droits de diffusion d'événements sportifs ⁽²⁾	1 735,0	942,0	782,0	11,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres ⁽³⁾	1 172,0	542,0	590,0	40,0
Capacités satellitaires	471,0	77,0	259,0	135,0
Cautions sur douanes ⁽⁴⁾	503,0	354,8	60,8	87,4
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽⁵⁾	194,5	152,5	19,0	23,0
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	87,6	29,8	44,4	13,4
Autres ⁽⁶⁾	776,0	408,0	316,0	52,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	7 569,1	3 640,1	3 565,2	363,8

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes ⁽¹⁾	2 724,0	1 086,0	1 600,0	38,0
Droits de diffusion d'événements sportifs ⁽²⁾	2 022,0	804,0	1 200,0	18,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres ⁽³⁾	1 112,0	481,0	553,0	78,0
Capacités satellitaires	390,0	88,0	255,0	47,0
Cautions sur douanes ⁽⁴⁾	504,6	372,0	50,2	82,4
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés ⁽⁵⁾	145,6	82,7	40,6	22,3
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achats	162,0	70,0	78,5	13,4
Autres ⁽⁶⁾	812,0	322,0	421,0	69,0
ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	7 872,3	3 305,8	4 198,4	368,1

(1) Comprennent principalement des contrats pluriannuels relatifs aux droits de diffusion de productions cinématographiques et télévisuelles (pour l'essentiel sous la forme de contrats d'exclusivité avec les principaux studios américains), aux préachats dans le cinéma français, aux engagements de productions et coproductions de films de Studiocanal (donnés et reçus) et aux droits de diffusion des chaînes thématiques sur les bouquets numériques Canal et n+. Ils sont comptabilisés en actifs de contenus lorsque le programme est disponible pour sa diffusion initiale ou dès le premier paiement significatif. Au 31 décembre 2018, ces engagements font l'objet de provisions pour un montant de 26 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Par ailleurs, ces montants ne comprennent pas les engagements au titre des contrats de droits de diffusion de chaînes et de distribution non exclusive de chaîne pour lesquels groupe Canal+ n'a pas accordé ou obtenu de minimum garanti. Le montant variable de ces engagements, qui ne peut pas être déterminé de manière fiable, n'est pas enregistré au bilan et n'est pas présenté parmi les engagements. Il est comptabilisé en charges de la période durant laquelle la charge est encourue. Sur la base d'une estimation du nombre futur d'abonnés chez groupe Canal+, les engagements donnés seraient majorés d'un montant net de 407 millions d'euros au 31 décembre 2018, comparé à 630 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces montants comprennent notamment l'accord de distribution renouvelé le 11 juillet 2016 avec beIN Sports pour quatre ans.

En outre, le 8 novembre 2018, groupe Canal+ a annoncé le renouvellement de son accord du 7 mai 2015 (qui portaient sur la période 2015-2019) avec l'intégralité des organisations professionnelles du cinéma (IARP, le Blic et le Bloc), prolongeant ainsi jusqu'au 31 décembre 2022 le partenariat historique de plus de trente ans entre Canal+ et le cinéma français. Aux termes de cet accord, SECP (Société d'Édition de Canal Plus) est tenue d'investir chaque année 12,5% de ses revenus dans le financement d'œuvres cinématographiques européennes.

En matière audiovisuelle, groupe Canal+, en vertu des accords avec les organisations de producteurs et d'auteurs en France, doit consacrer chaque année 3,6% de ses ressources totales annuelles nettes à des dépenses dans des œuvres patrimoniales. Seuls les films pour lesquels un accord de principe a été donné aux producteurs sont valorisés dans les engagements hors bilan, l'estimation totale et future des engagements au titre des accords avec les organisations professionnelles du cinéma et les organisations de producteurs et d'auteurs n'étant pas connue.

(2) Comprend notamment les droits de diffusion de groupe Canal+ pour les événements sportifs suivants :

Au 31 décembre 2018 :

- championnat de France de football de Ligue 1 pour la saison 2019-2020 pour les deux lots premium (549 millions d'euros) ;
- premier League anglaise en exclusivité en France et en Pologne pour les trois saisons 2019-2020 à 2021-2022, remportés le 31 octobre 2018 ;
- championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les quatre saisons 2019-2020 à 2022-2023 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour les saisons 2019 et 2020.

Au 31 décembre 2017 :

- championnat de France de football de Ligue 1 pour les deux saisons 2018-2019 et 2019-2020 pour les deux lots premium (1 097 millions d'euros) ;
- championnat de France de rugby (Top 14) en exclusivité pour les quatre saisons 2019-2020 à 2022-2023 remportés le 12 mai 2016. Il comprend également les droits pour la saison 2018-2019 remportés le 19 janvier 2015 ;
- Formule 1, Formule 2 et GP3 en exclusivité pour les saisons 2018, 2019 et 2020 remportés le 4 mai 2017.

Ces engagements seront comptabilisés au bilan à l'ouverture de la fenêtre de diffusion de chaque saison ou dès le premier paiement significatif.

(3) Concernent essentiellement UMG qui, dans le cadre normal de ses activités, s'engage à payer à des artistes ou à d'autres tiers des sommes contractuellement définies en échange de contenus ou d'autres produits (« contrats d'emploi, talents créatifs »). Tant que ces contenus ou produits n'ont pas été livrés ou que le paiement de l'avance n'est pas intervenu, l'engagement d'UMG n'est pas enregistré au bilan et est présenté parmi les engagements donnés non enregistrés au bilan. Alors que l'artiste ou les autres parties sont également dans l'obligation de livrer un contenu ou un autre produit à la société (généralement dans le cadre d'accords d'exclusivité), cette contrepartie ne peut être estimée de manière fiable et, de ce fait, ne figure pas en engagements reçus.

(4) Les cautions sur 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 en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(5) Comprennent principalement des garanties de bonne fin accordées par le Groupe dans le cadre de ses activités opérationnelles. Vivendi accorde en outre des garanties sous différentes formes à des établissements financiers ou à des tierces parties pour le compte de leurs filiales dans le cadre de leur activité opérationnelle.

(6) Autres engagements donnés et reçus dans le cadre de l'activité courante, principalement Vivendi.

Par ailleurs, le 14 mars 2017, la société Boulogne Studios, filiale à 100% de Vivendi, a signé avec la société publique locale d'aménagement « Val de Seine Aménagement », aménageur de la ville de Boulogne-Billancourt, une promesse d'achat synallagmatique d'un terrain pour un projet de construction sur l'île Seguin. Cette promesse d'achat est soumise à des conditions suspensives, en particulier l'obtention du permis de construire. Ce projet porterait sur la réalisation d'un campus d'environ 150 000 m² qui pourrait regrouper, dans cinq à sept ans, un ensemble d'entreprises actives notamment dans les médias et contenus ainsi que le numérique, le sport et le développement durable. À cette date, en garantie de la bonne exécution de sa promesse d'achat, dont le montant total s'élève à environ 330 millions d'euros, Vivendi a versé un dépôt de 70 millions d'euros qui pourrait être restitué, sous condition, si l'opération n'était pas réalisée par Vivendi.

5.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes	188,0	91,0	97,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	6,5	2,5	4,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Capacités satellitaires	124,0	65,0	59,0	0,0
Autres ⁽¹⁾	1 043,8	614,1	409,4	20,3
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	1 362,3	772,6	569,4	20,3

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Droits de diffusion de films et programmes	212,0	109,0	103,0	0,0
Droits de diffusion d'événements sportifs	16,0	7,0	9,0	0,0
Contrats d'emploi, talents créatifs et autres		non chiffrables		
Capacités satellitaires	133,0	63,0	70,0	0,0
Autres ⁽¹⁾	2 382,6	677,3	1 705,0	0,3
ENGAGEMENTS REÇUS SUR ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	2 743,6	856,3	1 887,0	0,3

(1) Comprend des minimums garantis à recevoir par le Groupe dans le cadre d'accords de distribution signés avec des tierces parties, notamment des fournisseurs d'accès à Internet et autres plates-formes numériques.
En outre, groupe Canal+ a signé des accords de distribution des chaînes Canal avec les opérateurs télécoms Free, Orange et Bouygues Telecom.
Les montants variables de ces engagements basés sur le nombre d'abonnés, qui ne peuvent pas être déterminés de manière fiable, ne sont pas enregistrés au bilan et ne sont pas présentés parmi les engagements. Ils sont comptabilisés en produits ou charges de la période durant laquelle ils sont constatés.

5.10. Engagements de location

5.10.1. Contrats de location en tant que preneur

Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux ⁽¹⁾	(1 919,5)	(348,5)	(850,7)	(720,3)
Revenus des sous-locations	2,7	0,9	1,6	0,2
TOTAL	(1 916,8)	(347,6)	(849,1)	(720,1)

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux ⁽¹⁾	(2 007,4)	(331,0)	(902,5)	(773,9)
Revenus des sous-locations	3,3	1,2	1,1	1,0
TOTAL	(2 004,1)	(329,8)	(901,4)	(772,9)

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.
Le 26 juin 2017, Universal Music Group a signé un bail pour les locaux d'environ 15 000 m² situés dans le quartier de King's Cross à Londres, pour une durée de quinze ans. Par ailleurs, les loyers futurs minimaux au 31 décembre 2017 intègrent les loyers d'Havas pour 675 millions d'euros, qui comprend notamment le bail signé en juillet 2016 par Havas pour les locaux d'environ 15 000 m² situés dans le quartier de King's Cross à Londres, pour une durée de quinze ans (l'occupation des locaux est effective depuis janvier 2017).

5.10.2. Contrats de location en tant que bailleur

Échéancier des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	32,2	16,6	15,5	0,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,1	0,1	0,0	0,0
TOTAL	32,3	16,7	15,5	0,1

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	54,0	22,7	30,2	1,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,2	0,2	0,0	0,0
TOTAL	54,2	22,9	30,2	1,1

NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION

6.1. Goodwill

Principes comptables

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *Goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Il est non réversible.

Les écarts d'acquisition négatifs (*badwill*) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas du *goodwill*), un test est réalisé au minimum une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. Pour les autres immobilisations, un test est réalisé seulement lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une UGT. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque unité génératrice de trésorerie, en fonction de sa zone géographique et du profil de risque de son activité.

6.1.1. Évolution des goodwill

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾	13 988,0
Prises de contrôle ⁽²⁾	107,3
Cessions	(0,5)
Pertes de valeur	0,0
Variations de change ⁽³⁾	340,5
Autres	3,3
AU 31 DÉCEMBRE 2018	14 438,6

(1) Retraité de l'allocation définitive du prix d'acquisition de Vivendi : impact de change lié au suivi du *goodwill* en devises au niveau de Vivendi. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Lié aux prises de contrôle au sein du secteur Communication – voir note 4 – Périmètre de consolidation.

(3) Comprend essentiellement les écarts de conversion du dollar américain contre l'euro sur Universal Music Group.

6.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾
Communication	13 384,6	12 939,4
Transport et logistique	913,0	909,4
Logistique pétrolière	86,1	84,9
Stockage d'électricité et solutions	46,1	45,5
Autres activités	8,8	8,8
TOTAL	14 438,6	13 988,0

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

6.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe Bolloré comprend au 31 décembre 2018, une cinquantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT ou groupes d'UGT sont les suivantes : « Universal Music Group », « groupe Canal+ (hors Studiocanal) », « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession).

Ces activités sont décrites dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les quatre regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et les concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique ;
- regroupement Logistique internationale : comprenant les UGT « Logistique internationale » et les concessions portuaires de France ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms.

Les *goodwill* relatifs à Vivendi sont testés sur la base des UGT et des regroupements d'UGT tels que définis dans les comptes de Vivendi de même que les actifs identifiés dans le cadre des PPA.

6.1.4. Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis, sont extrapolés, en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie. Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Sur la base des tests effectués, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2018 ni au 31 décembre 2017.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2018 (en millions d'euros)	Universal Music Group	Groupe Canal+	Havas	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
Valeur nette comptable du goodwill	7 500,1	2 975,1	1 978,5	421,1	484,7
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	NA (1)	NA (2)	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				3 % à 4 %	2 % à 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	NA (1)	NA (2)	2 %	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	NA (1)	NA (2)	de 7,90 % à 8,10 %	10,1 %	7,5 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :					
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (10,02 % pour Studiocanal)	11,6 %	12,9 %	13,4 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	NA (1)	NA (2) (– 3,28 % pour Studiocanal)	– 3,3 %	– 2,1 %	– 4,6 %

(1) Afin de permettre d'amplifier la valorisation d'Universal Music Group, compte tenu de l'évolution favorable du marché mondial de la musique, en particulier grâce au fort développement des services de streaming par abonnement, Vivendi a indiqué courant 2018 vouloir céder jusqu'à 50 % du capital d'Universal Music Group à un ou plusieurs partenaires stratégiques. Le processus pourrait s'étaler sur dix-huit mois.

(2) Sur la base des multiples de valorisation observés lors d'opérations d'acquisition récentes, Vivendi considère que la valeur recouvrable de groupe Canal+ est supérieure à sa valeur comptable. Groupe Canal+ n'a pas mis à jour son plan d'affaires à fin 2018 compte tenu des incertitudes relatives à l'offre de programmes à compter de l'expiration des droits de la Ligue 1 de football en France en 2020.

Les flux de trésorerie du Transport et de la logistique en Afrique et à l'international sont sensibles, notamment, à la fluctuation du cours des matières premières et du pétrole ainsi qu'à la volatilité des taux de fret. Toutefois, ces effets sont variables en fonction des pays et sont souvent compensés par l'effet du réseau. Aussi, le Groupe ne réalise pas d'analyse de sensibilité de ses flux à ces facteurs.

Néanmoins, à titre indicatif, une hypothèse de sensibilité de – 10 % sur le flux de trésorerie de la valeur terminale a été calculée. Cette variation engendrerait une diminution de la valeur recouvrable des UGT Transport et logistique Afrique et Logistique internationale de respectivement – 7,8 % et – 7,4 %. Aucune dépréciation ne serait à constater pour les UGT concernées.

2017 (en millions d'euros)	Universal Music Group	Groupe Canal+	Havas	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i> ⁽¹⁾	7 143,3	2 956,6	1 939,2	415,5	482,4
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	valeur d'utilité	valeur d'utilité	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				de 2,5 % à 3,5 %	de 2 % à 3 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2,10 %	de 0,5 % à 2 %	2 %	2 %	2 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	9,00 %	de 6,70 % à 11,20 %	de 7,80 % à 8,20 %	10,0 %	7,2 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :					
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	9,40 %	de 7,46 % à 11,96 % (9,56 % pour Studiocanal)	11,30 %	10,7 %	13,1 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	+ 1,60 %	de – 0,42 % à 0,58 % (– 0,92 % pour Studiocanal)	– 2,90 %	1,0 %	– 5,9 %

(1) Retraité de l'allocation définitive du prix d'acquisition de Vivendi : impact de change lié au suivi du *goodwill* en devises au niveau de Vivendi. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

6.2. Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des actifs de contenu, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir note 6.4 – Contrats de concession).

Les actifs de contenus de Vivendi comprennent les droits et catalogues musicaux du groupe UMG, les coûts des films et des programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers et les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels du groupe Canal+.

Les droits et catalogues musicaux chez UMG comprennent les catalogues musicaux, les contrats d'artistes et les actifs d'édition musicale acquis lors de regroupements d'entreprises.

Chez Canal+, les films et programmes télévisuels sont constitués de la part de films ou programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers. Les catalogues de droits cinématographiques et télévisuels sont constitués de films acquis en deuxième exploitation ou de transferts de films et programmes télévisuels produits ou acquis en vue d'être vendus à des tiers après leur premier cycle d'exploitation (i.e. une fois intervenue leur première diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite).

Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Les immobilisations produites figurent au bilan pour leur coût de revient.

Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation, à l'exception des films et des programmes télévisuels ainsi que des catalogues de droits cinématographiques et télévisuels qui sont amortis selon la méthode des recettes estimées (i.e. à hauteur du ratio recettes brutes perçues au cours de la période sur les recettes brutes totales estimées, toutes sources confondues, pour chaque production). Le Groupe considère que l'amortissement selon la méthode des recettes estimées reflète le rythme selon lequel l'entité prévoit de consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif et qu'il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux immobilisations incorporelles.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

	durée du contrat de concession (voir note 6.4 – Contrats de concession)
Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	
Droit et catalogues musicaux acquis	20 ans
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans
Relations clients acquises	De 7 à 19 ans

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet ;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit.

Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation ;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Les coûts de développement des jeux sont capitalisés lorsque, notamment, la faisabilité technique et l'intention du management d'achever le développement du jeu et de le commercialiser ont été établies et qu'ils sont considérés comme recouvrables. L'incertitude existant jusqu'au lancement du jeu ne permet généralement pas de remplir les critères d'activation requis par la norme IAS 38. Les coûts de développement des jeux sont donc comptabilisés en charges lors de leur engagement.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 190,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 et concerne principalement les développements réalisés au titre de Gameloft par le groupe Vivendi.

6.2.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017 ⁽¹⁾		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	699,4	(422,5)	276,9	589,7	(350,9)	238,8
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽²⁾	917,7	(152,5)	765,2	659,7	(96,2)	563,5
Actifs de contenus ⁽³⁾	18 946,1	(13 485,0)	5 461,1	18 047,3	(12 570,5)	5 476,8
Marques, enseignes ⁽⁴⁾	2 243,6	(47,3)	2 196,3	2 248,4	(28,2)	2 220,2
Relations clients	1 494,1	(426,9)	1 067,2	1 485,3	(320,3)	1 165,0
Autres	938,9	(645,1)	293,8	876,3	(609,1)	267,2
TOTAL	25 239,8	(15 179,3)	10 060,5	23 906,7	(13 975,2)	9 931,5

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) 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.

(3) Correspondent principalement à la construction d'un nouveau quai sur Freetown Terminal.

(4) Correspondent notamment aux marques identifiées sur groupe Canal+.

Au 31 décembre 2018, les actifs incorporels ont été testés dans le cadre de l'estimation des valeurs recouvrables des UGT. Aucune dépréciation n'est apparue nécessaire.

6.2.2. Variation des immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements ⁽²⁾	Au 31/12/2018
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	238,8	61,7	(0,3)	(75,5)	0,0	0,2	52,0	276,9
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	563,5	21,9	2,0	(32,0)	0,0	0,6	209,2	765,2
Actifs de contenus	5 476,8	250,4	(0,4)	(500,9)	0,0	230,1	5,1	5 461,1
Marques, enseignes	2 220,2	0,1	(0,1)	(0,3)	0,3	(4,3)	(19,6)	2 196,3
Relations clients	1 165,0	0,2	0,0	(107,0)	3,4	(3,3)	8,9	1 067,2
Autres	267,2	145,2	0,0	(74,7)	1,2	0,9	(46,0)	293,8
VALEURS NETTES	9 931,5	479,5	1,2	(790,4)	4,9	224,2	209,6	10 060,5

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont essentiellement transfert en concession traitée selon IFRIC 12 d'Owendo Containers Terminal suite à la renégociation du contrat et l'extension de la concession.

6.3. Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien ; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque composante de l'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilisation propre.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations corporelles sont les suivantes :

Constructions et agencements	De 8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	De 3 à 13 ans
Décodeurs	De 5 à 7 ans
Autres immobilisations corporelles	De 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.

6.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017 ⁽¹⁾		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	220,7	(11,4)	209,3	200,4	(11,6)	188,8
Constructions et aménagements	1 737,3	(807,6)	929,7	1 835,3	(773,3)	1 062,0
Installations techniques, matériels	3 388,0	(2 426,8)	961,2	3 364,0	(2 282,3)	1 081,7
Autres ⁽²⁾	2 031,8	(1 261,4)	770,4	2 008,1	(1 232,4)	775,7
TOTAL	7 377,8	(4 507,2)	2 870,6	7 407,8	(4 299,6)	3 108,2

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont immobilisations en cours.

6.3.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements ⁽²⁾	Au 31/12/2018
Terrains et agencements	188,8	0,9	(0,3)	(1,8)	1,2	0,4	20,1	209,3
Constructions et aménagements	1 062,0	42,0	(2,5)	(79,6)	3,0	1,3	(96,5)	929,7
Installations techniques, matériels	1 081,7	172,9	(31,5)	(332,2)	4,8	(1,3)	66,8	961,2
Autres ⁽³⁾	775,7	336,7	(9,3)	(117,7)	0,2	3,9	(219,1)	770,4
VALEURS NETTES	3 108,2	552,5	(43,6)	(531,3)	9,2	4,3	(228,7)	2 870,6

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont essentiellement transfert en concession traitée selon IFRIC 12 d'Owendo Containers Terminal suite à la renégociation du contrat et l'extension de la concession.

(3) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

6.4. Contrats de concession

Principes comptables

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT » et droit à exploiter sur le domaine public. Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires.

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou 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, représentatif du droit à percevoir une rémunération de la part des usagers :
- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle (selon IAS 38) ;
 - elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Les produits perçus au titre des activités de construction et des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisés selon IFRS 15, « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Certains des contrats de concessions portuaires et ferroviaires obtenus en Afrique ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12. Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 6.2 – Autres immobilisations

incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Le Groupe n'a pas identifié d'actifs spécifiques à ce titre.

Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.

En l'absence de location-financement identifiée, les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires, et les redevances versées au concédant en charge opérationnelle sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions) ;
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les flux d'investissement liés aux contrats de concession sont classés en flux d'investissement, en immobilisations du domaine concédé lorsque le contrat relève d'IFRIC 12 ou en immobilisations corporelles ou incorporelles pour les autres concessions.

Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « Autres passifs courants » et constatées en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

6.4.1. Caractéristiques des contrats de concession

Concessions portuaires

— Concessions portuaires France

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Ports Dunkerque	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – port de Dunkerque	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal à conteneurs et marchandises diverses	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal Chef-de-Baie – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais et terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du Môle d'escale ouest – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de Rouen	10 ans à compter de 2012	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du quai en Seine – Honfleur	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest ⁽¹⁾	Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

NA : Non applicable.

(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

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
Owendo Container Terminal (ex-STCG) ⁽²⁾	Office des Ports du Gabon (OPRAG) (Gabon)	20 ans à compter de 2008, étendue par avenant pour une durée de 27 ans à compter de 2017 (jusqu'en 2044) renouvelable 20 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal ^{(2) (3)}	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029, étendue par avenant jusqu'en 2039	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneur, hangars et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Services ⁽¹⁾ (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004. Avenant en 2016 pour une nouvelle période de 35 ans à l'issue d'une période de construction de 4 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	Construction d'une nouvelle infrastructure portuaire dans le port de Tema (digue, dragage, terminal à conteneurs et surface commune)	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal ⁽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	NA	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)	30 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants et construction d'un nouveau quai et d'un terre-plein	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
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	NA	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 d'octobre 2012	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs. Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs de performance opérationnelle du terminal
Dakar Terminal ⁽²⁾	Port autonome de Dakar (Sénégal)	25 ans à compter de mars 2014	Terminal roulier de Dakar	Rénovation et modernisation des infrastructures existantes	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Tuticorin (Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Limited) ⁽¹⁾⁽²⁾	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Niger Terminal	État du Niger	20 ans à compter du 19 septembre 2014	Port sec de Dosso et son antenne à Niamey	Aménagement des terre-pleins du port sec	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Kribi Conteneurs Terminal ⁽¹⁾⁽²⁾	Port autonome de Kribi	25 ans à compter de 2017	Quais existant de 350 mètres transitoirement mis à disposition du concessionnaire pendant la période de construction d'un deuxième quai de 715 mètres réalisé par le concédant	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de maintenance à la charge du concessionnaire. Investissements de renouvellement à la charge du concessionnaire

NA : Non applicable.

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

(2) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

(3) Nouvellement comptabilisée selon les dispositions d'IFRIC 12 depuis son renouvellement en 2018.

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

— Concessions ferroviaires Afrique

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais (Cameroun)	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan/Ouagadougou (Côte d'Ivoire/ Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

Un accord a été signé en juillet 2016 avec les États de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso pour l'extension de la durée de la convention de concession révisée de trente années à compter de la date d'entrée en vigueur en échange de travaux importants de rénovation. Les dispositions annexes au contrat ont été finalisées en juillet 2017 et l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions était prévue en 2018, dès que l'ensemble des conditions suspensives seraient levées. Ces éléments ne sont pas finalisés au 31 décembre 2018.

Autres concessions

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	NA	Obligation de déploiement territorial du service
SFDM	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Bluely	Communauté urbaine de Lyon	10 ans à compter de juin 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
Bluecub	Communauté urbaine de Bordeaux	10 ans à compter de fin juillet 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
BluePointLondon	Transport for London	illimité	Emplacements en voirie (et bornes existantes)	NA	Obligation d'entretien et de maintien du parc de bornes de recharge
BlueIndy	City of Indianapolis (Indiana, États-Unis)	15 ans à compter de septembre 2015	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
Bluetorino Srl	Ville de Turin	20 ans à compter de mars 2016	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
BlueSG Ltd	City of Singapour	10 ans à compter de décembre 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
BlueLA Carsharing LLC	City of Los Angeles	5 ans à compter de janvier 2017	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Concernant SFDM, les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés donnent lieu à des provisions comptabilisées selon les plans pluriannuels selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

Concernant Autolib', le contrat qui existait depuis fin 2011 pour une durée initialement prévue de 12 ans, a fait l'objet d'une notification de rupture par le concédant (syndicat mixte Autolib') en date du 25 juin 2018. Voir note 1. – Faits marquants.

6.4.2. Concessions signées au 31 décembre 2018 mais dont l'exploitation n'a pas encore démarré

Concessions portuaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) ⁽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
TVB Port-au-Prince Terminal SA ⁽¹⁾	Autorités portuaires haïtiennes	25 ans	Quai existant	Travaux de développement d'un quai et d'un terre-plein pour l'activité Conteneurs	Obligation contractuelle d'entretien
Timor Port SA	Gouvernement de la République démocratique du Timor oriental	30 ans, renouvelable 10 ans	Terrain du port de Dili	Construction et aménagement d'un quai de 630 mètres et la création d'un terre-plein	Obligation contractuelle de maintenance et de réparation de l'installation portuaire pendant toute la phase d'exploitation

(1) Partenariat en mise en équivalence

Concessions ferroviaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Benirail Exploitation ⁽¹⁾	États du Bénin et du Niger	20 ans à compter de la mise en service de la ligne	NA	NA	Obligation de service public sur le service des voyageurs. Obligation contractuelle de financement et de maintien en état du matériel roulant
Benirail Infrastructure ⁽¹⁾	États du Bénin et du Niger	30 ans à compter de la mise en service de la ligne	Emprises ferroviaires	Conception et réalisation des infrastructures, ouvrages et installations constitutifs de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey	Obligation contractuelle de maintenance de la ligne

(1) L'exécution des contrats de concession Benirail signés à l'été 2015, a été interrompue suite à l'arrêt infirmatif rendu en novembre 2015 par la cour d'appel de Cotonou statuant en matière de référé dans le cadre d'une procédure engagée à titre principal à l'encontre de l'État béninois par le groupe Petrolin. Les procédures actuellement en cours ne remettent pas en cause la validité du contrat signé par le Groupe mais en diffèrent la mise en œuvre.

6.4.3. Engagements donnés au titre des concessions

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par ses filiales sont les suivants :

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾	787,1	51,8	201,0	534,2
Investissements futurs au titre des concessions ⁽²⁾⁽³⁾	1 256,6	108,0	507,1	641,5
TOTAL	2 043,7	159,8	708,1	1 175,7

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

(3) Incluant les engagements liés à la concession Sitarail, dont les conditions suspensives ne sont pas encore levées à la date de signature des comptes.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾	769,1	47,4	182,3	539,4
Investissements futurs au titre des concessions ⁽²⁾⁽³⁾	1 237,3	170,8	397,1	669,4
TOTAL	2 006,4	218,2	579,4	1 208,8

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

(3) Incluant les engagements liés à la concession Sitarail, dont les conditions suspensives ne sont pas encore levées à la date de signature des comptes.

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par des entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable du Groupe et présentés ici au taux d'intégration détenu par le Groupe, sont les suivants :

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾	405,0	4,6	66,4	334,0
Investissements futurs au titre des concessions	470,6	197,2	172,3	101,2
TOTAL	875,6	201,8	238,6	435,0

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ⁽¹⁾	517,4	3,7	56,5	457,2
Investissements futurs au titre des concessions	666,1	155,8	419,5	90,8
TOTAL	1 183,5	159,5	476,0	548,0

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

7.1. Résultat financier

Principes comptables

Le coût net du financement comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et, le cas échéant, les variations de valeur des dérivés.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement, les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et, le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

• Opérations en monnaie étrangère

Les pertes et gains de change découlant de la conversion au cours de change de clôture des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont reconnus en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Écarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

(en millions d'euros)	2018	2017
Coût net du financement	(130,7)	(128,3)
– charges d'intérêts	(184,2)	(150,4)
– revenus des créances financières	51,0	16,9
– autres produits	2,5	5,2
Autres produits financiers (*)	2 781,4	702,2
Autres charges financières (*)	(2 511,0)	(455,1)
RÉSULTAT FINANCIER	139,7	118,8

(*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	24,1	24,1	0,0	32,5	32,5	0,0
Plus-values (moins-values) sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement ⁽²⁾	(39,8)	2 226,4	(2 266,2)	18,9	76,5	(57,6)
Effet des variations de périmètre de consolidation ⁽³⁾	5,5	19,6	(14,1)	221,9	261,3	(39,4)
Variations des provisions financières	(21,1)	31,2	(52,3)	(58,0)	10,2	(68,2)
Mise à la juste valeur des actifs financiers ⁽⁴⁾	336,1	383,1	(47,0)	122,2	122,6	(0,4)
Autres ⁽⁵⁾	(34,4)	97,0	(131,4)	(90,4)	199,1	(289,5)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	270,4	2 781,4	(2 511,0)	247,1	702,2	(455,1)

(1) Principalement dividendes Telefónica pour 11,4 millions d'euros aux 31 décembre 2018 et 19,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(2) Comprend, au 31 décembre 2018, la sortie des titres Ubisoft à la juste valeur de cession, sans effet résultat.

(3) Dont, au 31 décembre 2017 principalement, 232,3 millions d'euros liés à la réévaluation des titres mis en équivalence, consécutive au changement de méthode de consolidation de Vivendi (cf. note 4.1.2 – Variation de périmètre 2017).

(4) Dont, en produits financiers, la réévaluation entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018 des participations dans Spotify pour 243,8 millions d'euros et dans Ubisoft pour 53,1 millions d'euros, comptabilisée par le biais du compte de résultat conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018 et dont, en charges financières, l'impact de la variation de juste valeur des options d'achat d'actions Vivendi souscrites en octobre 2016 pour – 47,0 millions d'euros.

(5) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment les pertes et gains de change sur éléments financiers.

7.2. Titres mis en équivalence

Principes comptables

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable et les partenariats de type joint-ventures. À des fins de clarification de l'information financière fournie suite à l'application des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel, dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

Les prises de participation dans les sociétés associées et les joint-ventures sont comptabilisées selon IAS 28 révisée à compter de l'acquisition de l'influence notable ou de la prise de contrôle conjoint. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs et passifs de la société est comptabilisée en *goodwill*. Le *goodwill* ainsi déterminé est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de Bourse de la participation, l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (voir note 6.1 – *Goodwill*).

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés, des comparables boursiers. Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.

Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.

En cas de prise d'influence notable ou de contrôle conjoint par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28 révisée, le Groupe a choisi de retenir la méthode du coût.

Selon cette méthode, le *goodwill* comptabilisé correspond à la somme des *goodwill* de chacun des lots successivement acquis. Le *goodwill* est calculé à chaque acquisition, par différence entre le prix payé et la quote-part de juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Le coût des lots acquis avant la prise d'influence notable ou de contrôle conjoint n'est pas réévalué à la juste valeur à date d'opération.

Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités mises en équivalence même si leur montant excède l'investissement initial. Les quotes-parts de pertes réalisées au cours de l'exercice sont comptabilisées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2017 retraité	4 574,4
Impact IFRS 9 ⁽¹⁾	(14,3)
Au 1^{er} janvier 2018	4 560,1
Variation du périmètre de consolidation	(7,1)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	22,5
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	172,1
Autres mouvements ⁽²⁾	(240,5)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	4 507,2

(1) Correspond à l'impact d'IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 sur la participation dans Telecom Italia. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont – 53,9 millions d'euros au titre des dividendes, – 110,4 millions d'euros au titre des écarts de conversion, – 66,2 millions d'euros de variation de réserves de juste valeur et – 6,4 millions d'euros relatifs à l'impact du passage IFRS 9 de Mediobanca au 1^{er} juillet 2018.

Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence
Entités sous influence notable			
Entités mises en équivalence chez Vivendi (*)	6,4	122,2	3 478,0
– Telecom Italia		122,2	3 020,8
– Autres	6,4		457,2
Mediobanca (**)		37,8	627,1
Groupe Socfin		11,6	179,5
Autres	2,8	0,5	29,8
Sous-total entités sous influence notable	9,2	172,1	4 314,4
Partenariats	13,3	0,0	192,8
TOTAL	22,5	172,1	4 507,2

Au 31 décembre 2017 retraité (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence ⁽¹⁾
Entités sous influence notable			
Vivendi – Mis en équivalence sur 4 mois ⁽²⁾	12,9		0,0
Entités mises en équivalence chez Vivendi (*)	106,6		3 526,6
– Telecom Italia	107,9		3 080,7
– Autres	(1,3)		445,9
Mediobanca (**)		98,4	659,2
Groupe Socfin		16,7	172,7
Autres	3,4	0,4	31,8
Sous-total entités sous influence notable	122,9	115,5	4 390,3
Partenariats	28,1	0,0	184,0
TOTAL	151,0	115,5	4 574,4

(1) Retraité du PPA Vivendi – impact de change sur les titres Vevo portés par UMG (voir note 3 – Comparabilité des comptes).

(2) Le groupe Vivendi était mis en équivalence jusqu'au 26 avril 2017, date de prise de contrôle au sens d'IFRS 10.

(*) Entités mises en équivalence chez Vivendi

Les travaux d'affectation des justes valeurs des actifs et passifs à la date de prise de contrôle de Vivendi ont été finalisés au cours du premier trimestre 2018. Pour mémoire, dès le 31 décembre 2017, les valeurs comptables des titres mis en équivalence présentés dans les états financiers du Groupe avaient été revues et mises à la juste valeur à date de prise de contrôle sur la base des cours de Bourse à cette date pour les titres cotés notamment. Ainsi, les valeurs d'entrée de Telecom Italia et de Vevo avaient été ajustées. (voir note 4.1.1 – Variation de périmètre de l'exercice 2018) dans le cadre de l'affectation des justes valeurs des actifs et passifs à la date de prise de contrôle.

Telecom Italia

Au 31 décembre 2018, sans changement par rapport au 31 décembre 2017, le Groupe détient, par le biais de Vivendi, 3 640 millions d'actions ordinaires de Telecom Italia, représentant 23,94% des droits de vote et 17,15% du capital total de Telecom Italia, compte tenu des actions à dividende prioritaire sans droit de vote. Depuis le 31 décembre 2017, les principaux événements suivants sont intervenus :

- le 22 mars 2018, les trois représentants au Conseil d'administration de Telecom Italia proposés par Vivendi, dont Arnaud de Puyfontaine, Président exécutif du Conseil d'administration de Telecom Italia depuis le 1^{er} juin 2017, ont démissionné de leur mandat avec effet au 24 avril 2018.
- le 4 mai 2018, l'Assemblée générale des actionnaires de Telecom Italia a nommé cinq candidats, dont Arnaud de Puyfontaine et Amos Genish, sur les dix présentés par Vivendi au Conseil d'administration de la société, la liste de Vivendi ayant obtenu 47% des votes, contre celle du fonds Elliott 49% qui a obtenu dix administrateurs.
- le 7 mai 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a nommé à l'unanimité Amos Genish *Amministratore Delegato* (Chief Executive Officer) de Telecom Italia. À cette occasion, Vivendi a réaffirmé son engagement de long terme à l'égard de Telecom Italia. Vivendi rappelle qu'il soutenait le plan industriel 2018-2020 présenté par Amos Genish le 12 mars 2018 et voté à l'unanimité par le Conseil d'administration de Telecom Italia.
- le 16 mai 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a considéré que Vivendi n'exerçait plus « d'activité de direction et de coordination » (*attività di direzione e coordinamento*, au sens de l'article 2497-bis du Code civil italien) sur Telecom Italia et a donc mis fin à « l'activité de direction et de coordination » exercée par Vivendi depuis le 27 juillet 2017.
- le 13 novembre 2018, le Conseil d'administration de Telecom Italia a révoqué les pouvoirs exécutifs d'*Amministratore Delegato* d'Amos Genish, qui demeure membre du Conseil d'administration.
- le 14 décembre 2018, Vivendi a demandé au Conseil d'administration de Telecom Italia de convoquer, dans les meilleurs délais, une Assemblée générale des actionnaires afin de nommer de nouveaux Commissaires aux comptes. Vivendi a également demandé que la révocation de cinq membres

du Conseil issus de la liste d'Elliott soit inscrite à l'ordre du jour de cette Assemblée générale.

Nonobstant l'évolution de la gouvernance de Telecom Italia en 2018, qui s'est traduite par une réduction de l'influence de Vivendi au sein du Conseil d'administration de Telecom Italia, le Groupe estime toujours disposer du pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, compte tenu notamment des 23,94% de droits de vote qu'il détient et de sa représentation au Conseil d'administration, et considère donc exercer une influence notable sur Telecom Italia. Afin de refléter la réduction de son influence sur Telecom Italia en 2018, le Groupe comptabilise désormais la quote-part dans le résultat net de Telecom Italia en « Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ». Elle était en 2017 comptabilisée en « Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles ».

Valeur de la participation dans Telecom Italia au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, la valeur des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit à 3 020,8 millions d'euros après prise en compte de la quote-part de résultat net de la période et des variations des autres éléments du résultat global. À cette date, la valeur de marché de la participation s'élève à 1 759 millions d'euros, sur la base d'un cours de Bourse de 0,4833 euro par action ordinaire.

Avec l'aide d'un expert indépendant, le Groupe a mis en œuvre les méthodes usuelles d'évaluation : valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs ; juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché : cours boursiers, comparaison avec des sociétés cotées similaires, comparaison avec la valeur attribuée à des actifs ou sociétés similaires lors d'opérations d'acquisition récentes.

Dans ses états financiers au 31 décembre 2018, Vivendi a réestimé la valeur d'utilité de sa participation dans Telecom Italia et l'a dépréciée afin notamment de tenir compte du risque de non-exécution du plan industriel 2018-2020 eu égard à la moindre influence de Vivendi de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de Telecom Italia, et afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement réglementaire et concurrentiel de Telecom Italia. Dans les comptes consolidés de Vivendi pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la valeur d'utilité des titres Telecom Italia mis en équivalence s'établit ainsi, après dépréciation de 1 066 millions d'euros, à 3 130 millions d'euros.

Pour mémoire, la valeur des titres Telecom Italia dans les comptes du Groupe Bolloré a été évaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle de Vivendi, le 26 avril 2017, conformément aux normes en vigueur, soit une valeur inférieure au coût d'achat moyen des titres par Vivendi. Ainsi, dans les comptes du Groupe, la valeur comptable étant inférieure, cette dépréciation n'a pas été constatée au 31 décembre 2018.

Informations financières à 100% de Telecom Italia utilisées pour la préparation des états financiers annuels du Groupe

Les principaux agrégats des états financiers consolidés, tels que publiés par Telecom Italia sont les suivants :

(en millions d'euros)	Comptes au 30 septembre 2018 9 mois	Comptes annuels au 31 décembre 2017 12 mois
Actifs non courants	54 038	58 452
Actifs courants	9 533	10 331
Total actif	63 571	68 783
Capitaux propres	21 901	23 783
Passifs non courants	29 062	32 612
Passifs courants	12 608	12 388
Total passif	63 571	68 783
<i>dont dette financière nette</i> ⁽¹⁾	26 127	26 091
Chiffre d'affaires	14 077	19 828
EBITDA ⁽¹⁾	5 778	7 790
Résultat net, part du Groupe	(868)	1 121
Résultat global, part du Groupe	(1 530)	527

(1) Mesures à caractère non strictement comptables, telles que publiées par Telecom Italia (*Alternative Performance Measures*).

Quote-part de résultat

Vivendi s'appuie sur les informations financières publiques de Telecom Italia pour mettre en équivalence sa participation dans Telecom Italia. Compte tenu des dates respectives de publication des comptes de Vivendi et de Telecom Italia, Vivendi comptabilise de façon systématique sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia avec un trimestre de décalage. Ainsi, sur l'exercice 2018, le résultat de Vivendi prend en compte sa quote-part dans le résultat net de Telecom Italia au titre du quatrième trimestre 2017 et des neuf premiers mois de l'exercice 2018 pour un montant total de 122 millions d'euros. Ces montants sont conservés dans les comptes du Groupe Bolloré.

() Mediobanca**

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2018, le Groupe Bolloré est le second actionnaire de Mediobanca. La Financière du Pernet, filiale du Groupe Bolloré, détient, au 31 décembre 2018, 7,86% du capital total de Mediobanca, soit 8,01% hors actions d'autocontrôle (respectivement 7,9% et 8,0% au 31 décembre 2017). Le Groupe a annoncé en septembre 2018 sa sortie, à compter du 1^{er} janvier 2019, du pacte d'actionnaires qui fédérait plus de 28% du capital de Mediobanca. Un nouveau pacte a été signé en décembre 2018, en vigueur au

1^{er} janvier 2019, regroupant des actionnaires détenant environ 20% du capital de Mediobanca, auquel le Groupe ne participe pas. Ce nouveau pacte n'est plus que consultatif, les participants ayant individuellement libre choix pour la gestion de leurs actions et de leurs votes. Compte tenu de la nature du nouveau pacte, du poids de la participation du Groupe au capital de Mediobanca (deuxième actionnaire), et de la représentation du Groupe dans les organes de gouvernance de Mediobanca, le groupe considère que son influence notable est maintenue au 31 décembre 2018.

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2018. Elle est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés et des comparables boursiers. Elle est supérieure à la valorisation basée sur le cours de Bourse à cette date. La valeur recouvrable retenue au 31 décembre 2018 est donc basée sur la valeur d'utilité. Cette revue de la valeur recouvrable a néanmoins conduit à reconnaître une dépréciation complémentaire de 39,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 627,1 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 37,8 millions d'euros après constatation d'une dépréciation de cette participation pour 39,7 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 514,0 millions d'euros.

Principales informations financières résumées de Mediobanca

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018 ⁽¹⁾	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾
Produits nets bancaires	1 032	1 056
Résultat net, part du Groupe	451	476
Total bilan	76 531	72 090
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 205	9 223

(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 31/12/2018	Au 31/12/2017
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 205	9 223
Retraitement d'homogénéisation et PPA	233	104
Pourcentage de détention du groupe Bolloré	8,0%	8,0%
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	756	748
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(129)	(89)
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	627	659

7.3. Autres actifs financiers**Principes comptables**

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur qui correspond généralement au coût d'acquisition majoré des coûts de transaction directement attribuables. Par la suite, les actifs financiers sont évalués à la juste valeur ou au coût amorti selon la catégorie d'actifs à laquelle ils appartiennent.

À partir du 1^{er} janvier 2018, les actifs financiers sont classés dans les catégories « Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres », « Actifs financiers à la juste valeur par résultat » et « Actifs financiers au coût amorti ». Ce classement dépend du modèle économique de gestion des actifs financiers par l'entité et des conditions contractuelles permettant de déterminer si les flux de trésorerie sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI). Les actifs financiers comprenant un dérivé incorporé sont considérés dans leur intégralité pour déterminer si leurs flux de trésorerie sont SPPI.

Les actifs financiers non courants intègrent la part à plus d'un an des actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur ou au coût amorti.

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 actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur ou au coût amorti.

• Actifs financiers à la juste valeur

Ces actifs comprennent les actifs évalués à la juste valeur par capitaux propres, les instruments financiers dérivés dont la valeur est positive et dont le sous-jacent est financier, et d'autres actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

L'essentiel de ces actifs financiers sont négociés activement sur les marchés financiers organisés, leur juste valeur étant déterminée par référence aux prix de marché publiés à la date de clôture. Pour les actifs financiers pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur fait l'objet d'une estimation. 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. Le groupe évalue en dernier ressort les actifs financiers au coût historique déduction faite de toute perte de valeur éventuelle, lorsqu'aucune estimation fiable de leur juste valeur ne peut être faite par une technique d'évaluation et en l'absence de marché actif.

- **Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres**

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres comprennent :

- les participations non consolidées qui ne sont pas détenues à des fins de transaction et pour lesquels le Groupe a fait le choix irrévocable de les classer en juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global. Les gains et pertes latents sur les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global sont enregistrés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière, date à laquelle le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré en réserves de consolidation et n'est pas reclassé dans le compte de résultat. Les dividendes et les intérêts reçus des participations non consolidées sont comptabilisés dans le compte de résultat ;
- les instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement le remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû et, dont l'intention de gestion du Groupe est la collecte des flux de trésorerie contractuels et la vente de ces actifs financiers. Les gains et pertes latents sur ces actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont comptabilisés en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres. Lorsque l'actif financier est vendu, encaissé ou sorti du bilan d'une autre manière ou lorsqu'il existe des indications objectives que l'actif financier a perdu tout ou partie de sa valeur, le gain ou la perte cumulé, enregistré jusqu'alors en autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres, est transféré dans le compte de résultat en autres charges et produits financiers.

- **Actifs à la juste valeur par le compte de résultat**

Les autres actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net comprennent principalement des actifs détenus à des fins de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche (valeur mobilière de placement notamment) et d'autres actifs financiers ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers, dont les instruments financiers dérivés. Les gains et pertes latents sur ces actifs sont comptabilisés en autres charges et produits financiers.

- **Actifs financiers au coût amorti**

Les actifs financiers évalués au coût amorti comprennent les instruments de dette dont l'intention de gestion du groupe est de collecter les flux de trésorerie contractuels qui correspondent uniquement au remboursement du montant nominal et le paiement des intérêts sur le montant nominal restant dû. Il s'agit notamment de créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, d'autres prêts, créances et obligations. Les placements (dépôts à terme, comptes courants rémunérés et BMTN) ne satisfaisant pas aux critères de classement en équivalent de trésorerie au regard des dispositions de la norme IAS 7 ainsi que les OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position AMF n° 2011-13 sont classés en actifs financiers au coût amorti dans les actifs financiers courants.

À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».

Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette ⁽¹⁾	Dont non courant	Dont courant
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres			5 273,1	5 273,1	0,0
Actifs financiers à la juste valeur par résultat			1 477,3	847,2	630,1
Actifs financiers au coût amorti	975,3	(188,4)	786,9	336,4	450,5
TOTAL			7 537,3	6 456,8	1 080,5

(1) Les autres actifs financiers en valeur nette comprennent des titres de participations cotés et non cotés pour 6 062,1 millions d'euros, des dérivés actifs pour 40,4 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie pour 598,8 millions d'euros et des prêts et créances pour 836,0 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	9 674,3	(238,8)	9 435,5	9 435,5	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	266,4	0,0	266,4	190,5	75,9
Prêts, créances, dépôts et obligations	724,1	(183,9)	540,2	507,0	33,2
TOTAL	10 664,8	(422,7)	10 242,1	10 133,0	109,1

Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017 Valeur nette	Impact IFRS 9 ⁽¹⁾	Au 01/01/2018 Valeur nette	Variation de périmètre	Acquisitions ⁽²⁾	Cessions ⁽³⁾	Variation juste valeur ⁽⁴⁾	Autres mouvements ⁽⁵⁾	Au 31/12/2018 Valeur nette
Actifs disponibles à la vente	9 435,5	(9 435,5)							
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres		7 130,6	7 130,6	(0,3)	10,5	(644,1)	(1 226,1)	2,5	5 273,1
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	266,4	2 366,6	2 633,0	0,0	521,9	(1 713,7)	325,0	(288,9)	1 477,3
Actifs financiers au coût amorti	540,2	(142,6)	397,6	18,4	38,7	(92,4)	0,1	424,5	786,9
TOTAL	10 242,1	(80,9)	10 161,2	18,1	571,1	(2 450,2)	(901,0)	138,1	7 537,3

(1) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2018 les dispositions de la norme IFRS 9 (voir note 3 – Comparabilité des comptes). Concernant les actifs financiers, pour certaines lignes de participations, dont Ubisoft et Spotify, le Groupe a opté pour un classement dans la catégorie « Juste valeur par le biais du résultat net », les réserves recyclables cumulées au 31 décembre 2017 relatives à ces titres ont donc été reclassées en réserves de consolidation.

Par ailleurs, le Groupe a reclassé en réduction des actifs financiers, à compter du 1^{er} janvier 2018 la juste valeur des options qui permettent à Banijay Group Holding et Lov Banijay de rembourser leur emprunt en actions conformément à la norme IFRS 9.

(2) Dont 519,5 millions d'euros relatifs aux actifs financiers de gestion de trésorerie (voir note 7.5 – Endettement financier).

(3) La cession des actifs financiers à la juste valeur par résultat correspond essentiellement la vente des titres Ubisoft et à l'exercice des options d'achat d'actions Vivendi (voir note 1 – Faits marquants).

La cession des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres correspond essentiellement à la vente des titres Telefónica pour 373 millions d'euros et Fnac-Darty pour 267 millions d'euros.

(4) La variation de la juste valeur des actifs financiers par capitaux propres comprend notamment – 515,2 millions d'euros relatifs au titre des holdings de contrôle du Groupe, – 444,7 millions d'euros relatifs aux titres Financière de l'Odet et – 165,4 millions relatifs à Mediaset. La variation de la juste valeur des actifs financiers par résultat concerne essentiellement les participations dans Spotify, Tencent Music et Ubisoft ainsi que les dérivés, incluant notamment les options d'achat d'actions Vivendi.

(5) La variation des actifs financiers au coût amorti correspond principalement à la créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme des titres Ubisoft, soit 429 millions d'euros.

Portefeuille de titres cotés et non cotés

Détail des principaux titres

(en millions d'euros) Sociétés	Au 31/12/2018		Au 31/12/2017	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	35,55	1 863,5	35,55	2 308,2
Ubisoft ⁽²⁾	–	0,0	27,27	1 955,6
Mediaset ⁽³⁾	28,80	933,6	28,80	1 099,0
Telefónica ⁽⁴⁾	–	0,0	0,95	400,1
Fnac-Darty ⁽⁵⁾	–	0,0	11,05	296,6
Autres titres cotés		865,9		116,1
Sous-total titres cotés		3 663,0		6 175,6
Sofibol	48,95	1 273,5	48,95	1 563,1
Financière V	49,69	662,0	49,69	811,9
Omnium Bolloré	49,84	334,3	49,84	409,9
Autres titres non cotés		129,3		474,9
Sous-total titres non cotés		2 399,1		3 259,9
TOTAL		6 062,1		9 435,5

(1) Au 31 décembre 2018, les capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet s'élèvent à 26 155,7 millions d'euros et le résultat net consolidé à 1 101,5 millions d'euros.

(2) Dans le cadre de la cession de la totalité de la participation de 27,27% de Vivendi dans Ubisoft, soit 30 489 milliers d'actions, 6 550 milliers d'actions seront vendues à terme le 5 mars 2019, Vivendi a comptabilisé une créance sur cession de titres, pour le montant de la vente à terme (429 millions d'euros).

(3) L'accord de partenariat conclu entre Vivendi et Mediaset le 8 avril 2016 fait l'objet de litiges. Au 31 décembre 2017, Vivendi détenait 29,94% des droits de vote de Mediaset. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10% des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante et détient au 31 décembre 2018 9,99% des droits de vote. Voir note 10.2 – Litiges en cours.

(4) En novembre et décembre 2018, Vivendi a cédé sur le marché ses actions Telefónica pour un montant global de 373 millions d'euros.

(5) Le 2 juillet 2018, Vivendi a opté pour un dénouement par livraison d'actions de l'opération de couverture conclue en janvier 2018 et portant sur sa participation dans Fnac-Darty. Ce dénouement est intervenu le 10 juillet 2018 et Vivendi a reçu le règlement de 267 millions d'euros le 12 juillet 2018.

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 8.1 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés comprennent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré

Le Groupe Bolloré détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

- Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 51,05% par Financière V, à 35,93% par Bolloré et à hauteur de 13,01% par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 99,99% de Bolloré.
- Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,31% par Omnium Bolloré, à 22,81% par la Compagnie du Cambodge, à 10,50% par la Financière Moncey, à 10,25% par Bolloré, à 4% par la Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68% par la Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45% par la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

- Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,04% par Bolloré Participations, à 27,92% par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10% par Financière Moncey, à 4,82% par Bolloré et à hauteur de 0,11% par Vincent Bolloré.

Malgré sa participation dans les sociétés Financière de l'Odet (35,55%), Sofibol (48,95%), Financière V (49,69%) et Omnium Bolloré (49,84%), le Groupe Bolloré ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Bolloré. La valorisation de ces titres est basée sur le cours de Bourse des titres Financière de l'Odet et intègre une décote qui reflète la moindre liquidité de ces titres, sur la base d'un modèle de valorisation dite du « *Protective Put* » (modèle de Chaffe). Cette évaluation a conduit à reconnaître une décote de 10,6% au 31 décembre 2018.

L'ensemble des titres cotés est classé en niveau 1 de la hiérarchie de juste valeur de la norme IFRS 13. Les titres non cotés évalués à la juste valeur sont classés en niveau 2 ou 3.

7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette

Principes comptables

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	1 614,7	0,0	1 614,7	1 490,5	0,0	1 490,5
Équivalents de trésorerie	3 170,2	0,0	3 170,2	1 608,2	0,0	1 608,2
Conventions de trésorerie – actif ⁽¹⁾	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 784,9	0,0	4 784,9	3 098,7	0,0	3 098,7
Conventions de trésorerie – passif ⁽¹⁾	(117,6)	0,0	(117,6)	(30,9)	0,0	(30,9)
Concours bancaires courants	(344,4)	0,0	(344,4)	(300,8)	0,0	(300,8)
TRÉSORERIE NETTE	4 323,0	0,0	4 323,0	2 767,0	0,0	2 767,0

(1) Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand. Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie. Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

La trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie de Vivendi pour 3 793,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 (dont notamment les dépôts à terme et comptes courants rémunérés pour 1 999,0 millions d'euros et les OPCVM monétaires pour 1 306,0 millions d'euros).

7.5. Endettement financier

Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013, de l'Autorité des normes comptables, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.

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

La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble, et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

7.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2017	Dont courant	Dont non courant
Emprunts obligataires	5 214,9	932,5	4 282,4	5 310,7	134,5	5 176,2
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 498,5	600,9	3 897,6	2 197,3	439,3	1 758,0
Autres emprunts et dettes assimilées	547,9	507,2	40,8	506,9	459,2	47,7
Dérivés passifs ⁽¹⁾	4,8	0,0	4,8	0,2	0,0	0,2
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	10 266,2	2 040,6	8 225,6	8 015,1	1 033,0	6 982,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽²⁾	(4 784,9)	(4 784,9)	0,0	(3 098,7)	(3 098,7)	0,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽³⁾	(598,8)	(598,8)	0,0	(75,0)	(75,0)	0,0
Dérivés actifs ⁽¹⁾	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET	4 882,5	(3 343,1)	8 225,6	4 841,4	(2 140,7)	6 982,1

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

(2) Voir 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette.

(3) Les actifs financiers de gestion de trésorerie correspondent aux placements ne satisfaisant pas aux critères de la norme IAS 7 ainsi qu'aux OPCVM monétaires ne satisfaisant pas aux spécifications de la position de l'AMF n° 2011-13. Au 31 décembre 2018, ils correspondent pour 598,8 millions d'euros aux actifs financiers de Vivendi, pour l'essentiel des dépôts à terme.

Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

— Passifs au coût amorti

Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires émis par Bolloré ⁽¹⁾	1 162,4	1 160,9
Emprunts obligataires émis par Havas ⁽²⁾	398,2	500,5
Emprunts obligataires émis par Vivendi ⁽³⁾	3 654,3	3 649,3
EMPRUNTS OBLIGATAIRES	5 214,9	5 310,7

(1) Émis par Bolloré.

Le 25 janvier 2017, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros à échéance 2022, avec un coupon annuel de 2,00%.

Le 29 juillet 2015, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 2,875%.

Le 30 janvier 2014, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 30 millions d'euros, à échéance 2019 et à taux variable (Euribor + 1,75%), au titre du financement European Efficiency Fund et destiné à financer les investissements du Groupe dans l'autopartage.

Le 23 octobre 2012, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,32%.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 19,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(2) Émis par Havas.

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 400 millions d'euros à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875%. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 398,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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%. Il a été intégralement remboursé à son échéance en juillet 2018.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Émis par Vivendi.

En septembre 2017, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 850 millions d'euros, à échéance 2024, avec un coupon annuel de 0,875%.

En novembre 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 600 millions d'euros, à échéance 2023, avec un coupon annuel de 1,125%.

En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 500 millions d'euros, à échéance 2026, avec un coupon annuel de 1,875%.

En mai 2016, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 1 000 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 0,75%.

En décembre 2009, Vivendi a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 700 millions d'euros, à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,875%.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élèvent à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts auprès des établissements de crédit ⁽¹⁾	4 498,5	2 197,3

(1) Dont 400,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 au titre d'une convention de crédit à échéance 2023 et à taux variable. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de taux échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe et qualifiée comptablement de couverture.

Dont 176,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 186 millions d'euros au 31 décembre 2017 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 291,7 millions d'euros de tirage de titres négociables à court terme chez Bolloré au 31 décembre 2018 (120,0 millions d'euros au 31 décembre 2017) dans le cadre d'un programme de 900,0 millions d'euros au maximum.

Dont 500,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 au titre d'un crédit revolving à échéance 2023.

Dont 2 433,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 1 099,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 de financements adossés à des titres Vivendi à échéances 2020, 2021, 2022 et 2024. Au 31 décembre 2018, 170 524 112 titres Vivendi sont nantis dont 159 299 112 au titre des financements obtenus.

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Autres emprunts et dettes assimilées

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Autres emprunts et dettes assimilées ⁽¹⁾	547,9	506,9

(1) Au 31 décembre 2018, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 344,4 millions d'euros (dont 97,8 millions d'euros au sein de Vivendi), contre 300,8 millions d'euros (dont 75,0 millions d'euros chez Vivendi) au 31 décembre 2017.

— Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dérivés actifs non courants ⁽¹⁾	0,0	0,0
Dérivés actifs courants ⁽¹⁾	0,0	0,0
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS	0,0	0,0
Dérivés passifs non courants	4,8	0,2
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS	4,8	0,2

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » – voir note 7.3.

Nature et juste valeur des instruments financiers dérivés de l'endettement net

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant notionnel total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽¹⁾	De taux	Bolloré	2021/2023	400 000 €	(3,5)	(0,2)
Contrat d'échange de taux d'intérêts ⁽²⁾	De taux	DRPC ⁽³⁾	2028	70 000 €	(1,3)	NA

(1) Swap de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2016.

(2) Swap de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2018.

(3) Dépôt Rouen Petit-Couronne.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 7.1 – Résultat financier.

— Endettement financier détaillé par devise (montants avant couverture)

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA ⁽¹⁾	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	5 214,9	5 214,9	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	5 214,9	5 214,9	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 498,5	4 359,1	108,0	31,5
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	547,9	395,9	30,7	121,4
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	10 261,4	9 969,8	138,7	152,9

(1) Dont 4 097 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts en euros de Vivendi s'élève à 4 733 millions d'euros, celle en dollars américains à – 685 millions d'euros et les autres devises à 182 millions d'euros. (Voir note 8.3 – Juste valeur des instruments financiers).

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA ⁽¹⁾	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	5 310,7	5 310,7	0,0	0,0
Total emprunts obligataires (a)	5 310,7	5 310,7	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 197,3	2 100,1	62,1	35,1
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	506,9	401,4	13,6	91,9
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	8 014,9	7 812,2	75,7	127,0

(1) Dont 4 270 millions d'euros concernant Vivendi.

Après couverture, la valeur de remboursement des emprunts en euros de Vivendi s'élève à 5 814 millions d'euros, celle en dollars américains à – 1 333 millions d'euros et les autres devises à – 97 millions d'euros.

— Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	5 214,9	5 165,6	49,3	5 310,7	5 243,8	66,8
Total emprunts obligataires (a)	5 214,9	5 165,6	49,3	5 310,7	5 243,8	66,8
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 498,5	174,7	4 323,8	2 197,3	289,7	1 907,6
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	547,9	70,8	477,2	506,9	123,4	383,5
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)	10 261,4	5 411,1	4 850,3	8 014,9	5 657,0	2 357,9

Au 31 décembre 2018, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 52,7 %.

Au 31 décembre 2017, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 70,6 %.

7.5.2. Variation de l'endettement brut

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017	Souscription d'emprunts	Remboursements d'emprunts	Autres variations cash ⁽¹⁾	Variations « non cash »		Au 31/12/2018
					Variation de périmètre	Autres mouvements ⁽²⁾	
Autres emprunts obligataires	5 310,7	0,6	(99,6)	0,0	0,0	3,2	5 214,9
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 197,3	2 474,6	(168,9)	0,0	0,3	(4,8)	4 498,5
Autres emprunts et dettes assimilées	506,9	27,0	(107,5)	146,0	1,7	(26,2)	547,9
Dérivés passifs ⁽³⁾	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6	4,8
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	8 015,1	2 502,2	(375,9)	146,0	2,0	(23,2)	10 266,2

(1) Comprend essentiellement la variation des concours bancaires courants et des conventions de trésorerie – passifs compris dans la trésorerie nette (voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie nette).

(2) Dont variation de change et variation des intérêts courus sur emprunts.

(3) Voir paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

7.5.3. Échéancier de l'endettement brut

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2018, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	5 214,9	30,0	25,7	0,0	25,7	902,4	48,5
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 498,5	30,4	11,1	8,9	10,6	561,7	20,5
Autres emprunts et dettes assimilées	547,9	0,3	3,9	0,3	3,9	506,6	7,9
Dérivés passifs	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	10 266,2						

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Total à moins de 1 an		De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	5 214,9	932,5	100,0	2 939,7	151,3	1 342,8	24,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 498,5	601,0	42,2	3 818,1	88,2	79,5	1,4
Autres emprunts et dettes assimilées	547,9	507,2	15,7	30,6	2,5	10,2	0,2
Dérivés passifs	4,8	0,0	0,0	3,5	0,0	1,3	0,0
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	10 266,2	2 040,6		6 791,8		1 433,8	

7.6. Engagements hors bilan au titre du financement

7.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières ⁽¹⁾	182,3	136,0	41,0	5,3
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt ^(*)	2 472,7	0,0	2 472,7	0,0
Autres engagements donnés	29,8	21,2	8,1	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

^(*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
Bolloré Logistics Canada	6,1	31/03/2022	immeuble
Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor	2 430,0	entre 2020 et 2024	Titres Vivendi ⁽¹⁾

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015, 2016 et 2018.

La Compagnie de Cornouaille et Financière de Larmor ont mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015, 2016 et 2018. 159,3 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2018. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières ⁽¹⁾	98,9	11,1	83,6	4,2
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt ^(*)	1 143,6	0,0	1 143,6	0,0
Autres engagements donnés	30,1	20,8	8,8	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

^(*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
Bolloré Logistics Canada	7,0	31/03/2022	Immeuble
Compagnie de Cornouaille	1 100,0	entre 2020 et 2022	Titres Vivendi ⁽¹⁾

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015 et 2016.

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015 et 2016. 74,1 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2017. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

7.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	20,6	1,5	0,1	18,9

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	21,7	1,1	1,7	18,9

NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

8.1. Informations sur les risques

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise inclus en annexe du présent document.

Le Groupe distingue trois catégories de risques :

- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble ;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble ;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le chapitre 3 – Facteurs de risque du document de référence.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le chapitre 3 – 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 6 062,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, 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 IFRS 9 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

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

Au 31 décembre 2018, les réévaluations des titres de participations du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 3 556,2 millions d'euros avant impôt, dont 311,4 millions d'euros qui impactent le résultat net et 3 244,8 millions d'euros qui impactent directement les autres éléments du résultat global avant impôt et ne se reverseront pas en résultat dans le futur. Au 31 décembre 2018, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 57,1 millions d'euros sur les titres de participations dont 5,8 millions qui impacteraient le résultat et 51,3 millions qui impacteraient les autres éléments du résultat global avant impôt dont 22,6 millions d'euros au titre des réévaluations des participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Financière de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2018, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 269,8 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 2018, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 3 840,4 millions d'euros (dont 2 000 millions d'euros pour Vivendi). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement.

Concernant les principales lignes de financement bancaire syndiqué du Groupe Bolloré au 31 décembre 2018 :

- Bolloré SA dispose d'une ligne de crédit revolving de 1 300 millions d'euros, tirée pour un montant de 500 millions d'euros au 31 décembre 2018, à échéance 2023 et d'un crédit tiré de 400 millions d'euros à échéance 2023. Ces lignes sont soumises à un covenant de *gearing* (endettement net sur fonds propres) plafonné à 1,75.
- Vivendi SA dispose d'une ligne de crédit de 2 000 millions d'euros, à échéance au 29 octobre 2021, non tirée au 31 décembre 2018. Cette ligne de crédit bancaire est soumise à un covenant de levier (endettement financier net sur EBITDA sur douze mois glissants) qui doit être au maximum de trois pendant la durée de l'emprunt. Au 31 décembre 2018, Vivendi respectait ce ratio.

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

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

La notation de Vivendi au 11 février 2019, date de la réunion du Directoire Vivendi arrêtant les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est la suivante :

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

Certaines autres lignes du Groupe 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. L'ensemble de ces covenants bancaires et ratios financiers sont respectés au 31 décembre 2018 comme ils l'étaient au 31 décembre 2017.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2018 inclut 291,7 millions d'euros de titres négociables à court terme chez Bolloré SA dans le cadre d'un programme de 3 300 millions d'euros maximum (dont groupe Havas pour 400 millions d'euros et dont Vivendi pour 2 000 millions d'euros) et 176,1 millions d'euros de mobilisations de créances.

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

Année 2019	9 %
Année 2020	10 %
Année 2021	35 %
Année 2022	6 %
Année 2023	24 %
Année 2024	11 %
Au-delà de 2024	5 %

Risque de taux

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

La note 7.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2018, après couverture, la part de l'endettement financier brut à taux fixe s'élève à 48 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément à la hausse de + 1%, le coût de la dette brute augmenterait de 54,0 millions d'euros après couverture sur la dette brute portant intérêt.

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

Risque des placements et risque de contrepartie

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

Ainsi, Vivendi place une partie des fonds disponibles auprès de fonds communs de placement qui bénéficient d'une note élevée (1 ou 2) dans l'échelle de l'indicateur synthétique de risque et de rendement (SRRI) définie par la *European Securities and Markets Authority* (ESMA) qui comprend sept niveaux et de banques commerciales qui bénéficient de notes de crédit long terme et court terme élevées (respectivement A- [Standard & Poor's]/A3 [Moody's] et A-2 [Standard & Poor's]/P-2 [Moody's] minimum). Par ailleurs, le groupe Vivendi répartit les placements dans un certain nombre de banques qu'il a sélectionnées et limite le montant du placement pour chaque support.

Risque de change

Pour le Groupe Bolloré la répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (46 % en euros, 18 % en dollars américains, 7 % en francs CFA, 4 % en livres sterling et moins de 3 % pour toutes les autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait son exposition au risque de change opérationnel.

Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises, autres que l'euro ou le franc CFA, auprès de grandes banques internationales. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée chez Bolloré SA et Vivendi SA pour les filiales qui leur sont rattachées directement.

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

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

En ce qui concerne Vivendi la gestion du risque de change vise essentiellement à couvrir les expositions budgétaires (à hauteur de 80 %) et les engagements fermes externes (à hauteur de 100 %) afin de limiter les risques monétaires résultant de l'activité réalisée dans des devises autres que l'euro ; et la totalité des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques...) et de certains investissements industriels réalisés dans des devises autres que l'euro. La majorité des instruments de couverture sont des contrats de *swaps* de change ou d'achat et de vente à terme, dont l'échéance est à moins d'un an. Compte tenu des couvertures de change mises en place, une évolution défavorable et uniforme de 1 % de l'euro contre chacune des devises en position à fin décembre 2018 aurait une incidence cumulée sur le résultat net non significative.

8.2. Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt et des cours de change. Il s'agit d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang. Ils comprennent des contrats de *swap* de taux d'intérêt ou de devises, ainsi que des contrats de change à terme. Tous ces instruments sont utilisés à des fins de couverture. Lorsque ces contrats sont qualifiés de couverture au plan comptable, les profits et les pertes réalisés sur ces contrats sont constatés dans le résultat de façon symétrique à l'enregistrement des produits et des charges de l'élément couvert. Lorsque l'instrument dérivé couvre un risque de variation de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé au bilan, ou d'un engagement ferme non reconnu au bilan, il est qualifié de couverture de juste valeur. Au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie du résultat et l'élément couvert est symétriquement réévalué pour la portion couverte, sur la même ligne du compte de résultat, ou, dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé couvre un flux de trésorerie, il est qualifié de couverture de flux de trésorerie. Dans ce cas, au plan comptable, l'instrument est réévalué à sa juste valeur par contrepartie des autres charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres pour la part efficace et par contrepartie du résultat pour la part inefficace ; lors de la réalisation de l'élément couvert, les montants accumulés en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat sur la même ligne que l'élément couvert ; dans le cadre d'une transaction prévue portant sur un actif ou un passif non financier, ils sont reclassés dans le coût initial de l'actif ou du passif. Lorsque l'instrument dérivé constitue une couverture de l'investissement net dans une entreprise étrangère, il est comptabilisé de façon similaire à une couverture de flux de trésorerie. Pour les instruments dérivés qui ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture au plan comptable, les variations de leur juste valeur sont directement enregistrées en résultat sans réévaluation du sous-jacent.

En outre, les produits et les charges relatifs aux instruments de change utilisés pour couvrir les expositions budgétaires hautement probables et les engagements fermes, contractés dans le cadre de l'acquisition de droits sur des contenus éditoriaux (droits sportifs, audiovisuels, cinématographiques, etc.), sont comptabilisés en résultat opérationnel. Dans tous les autres cas, les variations de la juste valeur des instruments sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

Instruments financiers dérivés

Valeur au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Autres actifs financiers non courants ⁽¹⁾	14,2	190,5
Créances clients et autres débiteurs ⁽²⁾	22,3	3,4
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾⁽²⁾	26,3	0,9
TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS HORS ENDETTEMENT	62,8	194,8
Autres passifs non courants	0,0	93,0
Dettes fournisseurs et autres créditeurs ⁽²⁾	5,0	25,3
Autres passifs courants ⁽²⁾	0,7	8,2
TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS HORS ENDETTEMENT	5,7	126,5

(1) Comprend notamment les options d'achat d'actions Vivendi souscrites en octobre 2016 pour 24,7 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2018 contre 175,4 millions d'euros à plus d'un an au 31 décembre 2017.

(2) Instrument dérivé souscrit pour la gestion du risque de change.

Instruments de gestion du risque de change

Les tableaux infra présentent les instruments de gestion du risque de change utilisés par Vivendi ; les montants positifs représentent les devises à recevoir, les montants négatifs représentent les devises à livrer aux taux de change contractuels :

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(408,0)	(131,0)	(170,0)	(62,0)	(45,0)		(3,0)
Achats contre euros	1 727,0	942,0	128,0	133,0	524,0	18,6	(1,9)
Autres	0,0	(235,0)	100,0	94,0	41,0	5,3	(0,8)
TOTAL	1 319,0	576,0	58,0	165,0	520,0	23,9 ⁽¹⁾	(5,7)

(1) Dont 17,1 millions d'euros en part courante et 6,8 million d'euros en part non courante.

Ventilation par catégorie comptable des instruments de couverture de change

— Couverture de flux de trésorerie

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(33,0)	(1,0)	(16,0)		(16,0)		
Achats contre euros	92,0	45,0			47,0	3,7	(0,2)
Autres	0,0	(23,0)	14,0		9,0		
TOTAL	59,0	21,0	(2,0)	0,0	40,0	3,7	(0,2)

— Couverture de juste valeur

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(313,0)	(130,0)	(154,0)	0,0	(29,0)		(3,0)
Achats contre euros	913,0	780,0	0,0	133,0	0,0	13,3	(1,0)
Autres	0,0	(136,0)	86,0	49,0	1,0	5,3	(0,8)
TOTAL	600,0	514,0	(68,0)	182,0	(28,0)	18,6	(4,8)

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

— Couverture économique ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Montants notionnels					Juste valeur	
	Total	Dollars américains	Zlotys polonais	Livres sterling	Autres	Actif	Passif
Ventes contre euros	(62,0)			(62,0)	0,0		
Achats contre euros	722,0	117,0	128,0	0,0	477,0	1,6	(0,7)
Autres	0,0	(76,0)		45,0	31,0		
TOTAL	660,0	41,0	128,0	(17,0)	508,0	1,6	(0,7)

(1) Les instruments qualifiés de couverture économique correspondent aux instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IFRS 9.

Gains et pertes latents directement enregistrés en capitaux propres

(en millions d'euros)	Couverture de flux de trésorerie			Total
	Gestion du risque de taux d'intérêt	Gestion du risque de change	Couverture d'un investissement net	
Solde au 31 décembre 2017	0,1	(4,0)	49,8	45,9
Impact IFRS 9		1,0		1,0
Solde au 31 décembre 2017	0,1	(3,0)	49,8	46,9
Charges et produits comptabilisés directement en capitaux propres	(4,6)	2,7	0,0	(1,9)
Recyclage dans le résultat de la période	0,0	0,0	0,0	0,0
Effet d'impôts	0,0	0,0	0,0	0,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	(4,5)	(0,3)	49,8	45,0

8.3. Juste valeur des instruments financiers

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs financiers					Total actifs et passifs financiers
		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 à la juste valeur par capitaux propres	
Actifs financiers non courants	6 456,8	0,0	847,2	0,0	336,4	5 273,1	6 456,8
Autres actifs non courants	662,3	0,0	0,0	0,0	662,3	0,0	662,3
Actifs financiers courants	1 080,5	0,0	630,0	0,0	450,5	0,0	1 080,5
Clients et autres débiteurs	7 559,9	0,0	22,3	0,0	7 537,6	0,0	7 559,9
Autres actifs courants	662,7	662,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 784,9	0,0	4 784,9	0,0	0,0	0,0	4 784,9
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	21 207,1	662,7	6 284,5	0,0	8 986,8	5 273,5	20 544,4
Dettes financières à long terme	8 225,6	0,0	4,8	0,0	8 220,8	0,0	8 225,6
Autres passifs non courants	372,8	0,0	0,0	0,0	372,8	0,0	372,8
Dettes financières à court terme	2 040,6	0,0	0,0	0,0	2 040,6	0,0	2 040,6
Fournisseurs et autres créditeurs	11 122,0	0,0	5,0	0,0	11 117,0	0,0	11 122,0
Autres passifs courants	506,0	505,3	0,7	0,0	0,0	0,0	0,7
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	22 267,0	505,3	10,5	0,0	21 751,2	0,0	21 761,7

Au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs financiers					Total actifs et passifs financiers
		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	10 133,0	0,0	190,5	0,0	507,0	9 435,5	10 133,0
Autres actifs non courants	523,1	0,0	0,0	0,0	523,1	0,0	523,1
Actifs financiers courants	109,1	0,0	75,9	0,0	33,2	0,0	109,1
Clients et autres débiteurs	7 152,5	0,0	3,4	0,0	7 149,1	0,0	7 152,5
Autres actifs courants	535,2	535,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 098,7	0,0	3 098,7	0,0	0,0	0,0	3 098,7
TOTAL DES POSTES D'ACTIF	21 551,6	535,2	3 368,5	0,0	8 212,4	9 435,5	21 016,4
Dettes financières à long terme	6 982,1	0,0	0,2	0,0	6 981,9	0,0	6 982,1
Autres passifs non courants	475,4	0,0	93,0	0,0	382,4	0,0	475,4
Dettes financières à court terme	1 033,0	0,0	0,0	0,0	1 033,0	0,0	1 033,0
Fournisseurs et autres créditeurs	10 583,1	0,0	25,3	0,0	10 557,8	0,0	10 583,1
Autres passifs courants	477,9	469,7	8,2	0,0	0,0	0,0	8,2
TOTAL DES POSTES DE PASSIF	19 551,5	469,7	126,7	0,0	18 955,1	0,0	19 081,8

(en millions d'euros)	31/12/2018				31/12/2017			
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3 ⁽⁴⁾	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente					9 435,5	6 175,5	3 213,0	47,0
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	5 273,1	2 874,1	2 352,5	46,5				
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	838,0	793,9	0,0	44,1				
Actifs financiers de gestion de trésorerie ⁽²⁾	598,8	50,0	0,0	0,0	75,0	25,0		
Instruments financiers dérivés	40,5	0,0	40,5	0,0	191,4	0,0	191,4	0,0
Actifs financiers au coût amorti	786,9				540,2			
Actifs financiers	7 537,3	3 718,0	2 393,0	90,6	10 242,1	6 200,5	3 404,4	47,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie⁽³⁾	4 784,9	2 740,7	2 044,2	0,0	3 098,7	1 861,7	1 237,0	0,0
Dettes financières évoluées à la juste valeur par résultat	4,8	0,0	4,8	0,0	0,2	0,0	0,2	0,0
Instruments financiers dérivés	5,7	0,0	5,7	0,0	126,5	0,0	126,5	0,0
Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	10,5	0,0	10,5	0,0	126,7	0,0	126,7	0,0

(1) Ces actifs financiers comprennent notamment la juste valeur de l'obligation remboursable en actions ou en numéraire (ORAN 2) souscrite par Vivendi en 2016 dans le cadre de son investissement dans Banijay Group Holding. Le solde de l'ORAN 1 a été remboursé par anticipation en numéraire (25 millions d'euros) le 21 décembre 2018.

(2) Intégrant des OPCVM obligataires pour 50 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Dont en niveau 2, des dépôts à terme de moins de trois mois pour 2 035,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 1 214,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

Conformément à la norme IFRS 9 appliquée à partir du 1^{er} janvier 2018, le classement des actifs financiers a évolué. Les actifs financiers sont désormais classés dans les catégories « Actifs financiers évalués au coût amorti », « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » et « Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ».

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers, requis par la norme IFRS 7, selon les 3 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 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

9.1. Capitaux propres

9.1.1. Évolution du capital

Principes comptables

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Au 31 décembre 2018, le capital social de Bolloré SA s'élève à 468 731 048,16 euros, divisé en 2 929 569 051 actions ordinaires d'un nominal de 0,16 euro chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 2 914 246 213 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 2 918 436 024 actions.

Le capital de la société mère a été augmenté de 7 957 761 actions au cours de l'exercice au titre des opérations suivantes :

- 5 585 862 actions au titre du versement du solde du dividende 2017 (voir ci-dessous) ;
- 2 371 899 actions au titre du versement de l'acompte sur dividende 2018 (voir ci-dessous).

Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Bolloré SA sont soumis à l'accord de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Groupe suit en particulier l'évolution du ratio endettement net/capitaux propres totaux.

L'endettement net utilisé est présenté en note 7.5 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

9.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère, au titre de l'exercice 2017, est de 116,7 millions d'euros, soit 0,04 euro par action (le dividende total s'élève à 0,06 euro en tenant compte de l'acompte sur dividende versé au cours de l'exercice 2017) réglé partiellement en actions : 5 585 862 actions Bolloré SA ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir le dividende en actions.

Un acompte sur dividende de 0,02 euro par action a été versé au cours de l'exercice 2018, au titre de l'exercice 2018, pour 58,5 millions d'euros réglé partiellement en actions : 2 371 899 actions Bolloré ont été attribuées dans le cadre de la faculté de recevoir l'acompte sur dividende en actions.

9.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré et ses filiales s'élève à 15 322 838 actions.

9.2. Résultat par action

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Résultat net part, du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	235,4	694,9
Résultat net part, du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué ⁽²⁾	235,4	689,6
Nombre de titres émis au 31 décembre	2018	2017
Nombre de titres émis	2 929 569 051	2 921 611 290
Nombre de titres d'autocontrôle	(15 322 838)	(15 322 838)
Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)	2 914 246 213	2 906 288 452
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
Actions gratuites	6 840 000	5 651 600
Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)	2 921 086 213	2 911 940 052
Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base	2 914 246 213	2 906 288 452
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites ⁽³⁾ (actions gratuites Bolloré SA ⁽⁴⁾)	4 189 811	2 306 657
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution	2 918 436 024	2 908 595 109

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Comprend, au 31 décembre 2017, uniquement l'impact pour Vivendi des instruments dilutifs de Telecom Italia, calculé sur la base des informations financières publiées par Telecom Italia avec un trimestre de décalage.

(3) 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.

(4) Voir note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

9.3. Principaux intérêts minoritaires

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en millions d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires ⁽¹⁾		Cumul des participations minoritaires ⁽¹⁾	
	31/12/2018	31/12/2017 ⁽²⁾	31/12/2018	31/12/2017 ⁽²⁾
Communication	791,8	1 277,7	18 419,8	20 095,2
Transport et logistique	86,0	77,1	371,9	353,7
Autres	(6,0)	(0,9)	177,9	211,8
TOTAL	871,8	1 353,9	18 969,6	20 660,7

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

(2) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans Vivendi.

Les informations financières résumées de Vivendi sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées dans les comptes des Groupes, avant élimination des titres et des opérations réciproques.

Bilan

(en millions d'euros)	Vivendi	
	31/12/2018	31/12/2017
Actifs courants	12 158,9	9 037,9
Actifs non courants	30 926,3	32 810,1
Passifs courants	10 927,5	9 890,7
Passifs non courants	7 660,3	8 209,3
Capitaux propres, part du Groupe	6 082,6	3 665,6
Intérêts minoritaires	18 414,8	20 082,4

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Vivendi	
	2018	2017
Chiffre d'affaires	13 931,5	8 977,8
Résultat net consolidé	1 006,2	1 481,3
Résultat net consolidé, part du Groupe	215,3	228,2
Intérêts minoritaires	(791,0)	(1 253,1)
Autres éléments du résultat global	171,5	(692,3)
Résultat global, part du Groupe	259,7	119,3
Résultat global, part des minoritaires	918,1	669,7

Variation de la trésorerie

(en millions d'euros)	Vivendi	
	2018	2017
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(492,5)	(458,5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 455,3	1 659,1
Flux nets de trésorerie sur investissements	1 023,7	2 103,4
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(647,7)	(1 838,7)

NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES**Principes comptables**

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peut être fixé de manière précise.

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait générateur passé, qui entraînera probablement une sortie de ressources pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation présente à la date de clôture. Elle est actualisée lorsque l'effet est significatif et que l'échéance est supérieure à un an.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées.

Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

10.1. Provisions

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	300,4	218,1	82,3	307,9	50,1	257,8
Provisions pour risques filiales	4,6	0,0	4,6	3,1	0,0	3,1
Autres provisions pour risques	382,8	147,9	234,9	360,7	321,9	38,8
Provisions pour impôts	605,0	19,9	585,1	604,3	0,0	604,3
Obligations contractuelles	6,5	0,0	6,5	5,7	0,0	5,7
Restructurations	67,6	46,7	20,9	64,5	52,3	12,2
Provisions environnementales	7,0	0,9	6,1	8,0	1,1	6,9
Autres provisions pour charges	23,7	13,0	10,7	28,2	11,9	16,3
Engagements envers le personnel	866,6	0,0	866,6	907,2	0,0	907,2
PROVISIONS	2 264,2	446,5	1 817,7	2 289,6	437,3	1 852,4

(1) Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2018
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges ⁽²⁾	307,9	102,8	(31,2)	(64,9)	0,2	(13,0)	(1,4)	300,4
Provisions pour risques filiales	3,1	0,2	0,0	(0,1)	1,0	0,4	0,0	4,6
Autres provisions pour risques	360,7	137,5	(87,6)	(61,7)	0,1	29,7	4,1	382,8
Provisions pour impôts ⁽³⁾	604,3	31,9	(26,0)	(22,7)	0,0	12,2	5,3	605,0
Obligations contractuelles	5,7	1,3	(0,2)	(0,3)	0,0	(0,0)	0,0	6,5
Restructurations ⁽⁴⁾	64,5	59,8	(52,6)	(3,2)	0,0	(0,9)	0,0	67,6
Provisions environnementales	8,0	0,2	(0,9)	(0,4)	0,0	(0,1)	0,2	7,0
Autres provisions pour charges	28,2	4,5	(2,6)	(6,1)	0,0	(0,2)	(0,1)	23,7
Engagements envers le personnel ⁽⁵⁾	907,2	75,7	(71,4)	0,0	0,9	(53,3)	7,5	866,6
TOTAL	2 289,6	413,9	(272,5)	(159,4)	2,2	(25,2)	15,6	2 264,2

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont 247 millions d'euros au 31 décembre 2018 relatifs aux litiges dans lesquels Vivendi est impliqué. Voir note 10.2 – Litiges en cours.

(3) Comprend les provisions pour retenue à la source, principalement sur les distributions de dividendes, et les provisions pour contrôles fiscaux notamment les provisions au titre de l'intégration fiscale en 2012 et en 2015 de Vivendi pour respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(4) Dont 54,7 millions d'euros concernant Vivendi (dont 13 millions d'euros pour UMG et 40 millions d'euros pour Canal+). Le solde correspond pour l'essentiel à divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées.

(5) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2018

(en millions d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(332,3)	133,7	(198,6)
Résultat financier	(49,7)	3,0	(46,7)
Charge d'impôt	(31,9)	22,7	(9,2)
TOTAL	(413,9)	159,4	(254,5)

10.2. Litiges en cours

Dans le cours normal de leurs activités, Bolloré et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provision dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

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 eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe, autres de ceux décrits ci-dessous.

Enquête Togo-Guinée

La société Bolloré SA a été mise en examen le 12 décembre 2018 pour corruption d'agent public étranger, complicité de faux et usage et complicité d'abus de confiance, de façon purement mécanique, suite à la mise en examen le 25 avril 2018 de deux de ses dirigeants.

Les faits allégués, objet de l'enquête judiciaire, remontent aux années 2009 et 2010 et concernent deux opérations au Togo et en Guinée.

L'enquête cherche à déterminer si les concessions obtenues par des filiales locales du groupe au Togo et en Guinée l'auraient été en raison de prestations de communication faites par Havas dans ces pays respectivement pour un montant de 300 000 euros et 170 000 euros.

La société Bolloré conteste vigoureusement les faits allégués qui ont fait l'objet de nombreux recours devant les cours et tribunaux. En Guinée, le Groupe a été retenu opérateur de la concession en 2010 parce qu'il était arrivé second lors de l'appel d'offres international de 2008, après la défaillance de l'opérateur qui était alors arrivé premier. Au Togo, le contrat de concession a été signé le 29 août 2001 alors que les faits allégués se seraient produits en 2009 et 2010 soit dix ans plus tard. Dans ces deux pays le montant des investissements du Groupe dans les infrastructures portuaires se montent à ce jour à plus de 500 millions d'euros.

Arbitrage Cirdi – République togolaise

Le différend soumis au tribunal arbitral est né du non-respect par la République togolaise du droit de premier refus accordé à Togo Terminal dans le cadre de la signature de l'avenant n° 2 à la convention de concession le 24 mai 2010.

À la suite de la signature de cet avenant Togo Terminal et son actionnaire ultime, le Groupe Bolloré, ont investi plusieurs centaines de millions d'euros dans le développement et la modernisation des infrastructures du port autonome de Lomé (« PAL ») notamment en construisant un troisième quai au sein du PAL.

Début 2014, Togo Terminal a appris que des travaux de construction d'une darse, débutés à proximité du périmètre qui lui avait été concédé aux termes de la convention de concession, avait pour but la création d'un nouveau terminal dédié aux activités de conteneurs. Elle a alors, dès cette date, demandé à la République togolaise à ce qu'il soit fait application des dispositions contractuelles mais en dépit de ses demandes réitérées n'a pu obtenir de la République togolaise qu'elle respecte le droit de premier refus qui lui a été octroyé.

Togo Terminal a dès lors, le 20 avril 2018, déposé une demande d'arbitrage auprès du Centre international pour le règlement des différends aux investissements (Cirdi) afin principalement que soit ordonné à la République togolaise de mettre en œuvre le droit de préférence de Togo Terminal et de condamner la République togolaise à réparer intégralement le préjudice subi par Togo Terminal.

Litige Autolib' – syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole

Le syndicat mixte Autolib' et Vélib' Métropole (ci-après « SMAVM ») et la Société Autolib' ont conclu le 25 février 2011 une convention de délégation de service public ayant pour objet la mise en place, la gestion et l'entretien d'un service d'automobiles électriques en libre-service et d'une infrastructure de recharge de véhicules électriques (ci-après « la Convention » ou « la Concession »).

Au regard du plan d'affaires actualisé 2016 et du plan d'affaires actualisé 2017 transmis par Autolib' au SMAVM, il est apparu que la convention présentait un défaut d'intérêt économique au sens de son article 63.2.1, ce qui a fait l'objet, conformément aux dispositions contractuelles, d'une notification par Autolib' au SMAVM en date du 25 mai 2018.

Le SMAVM, ne souhaitant pas verser à Autolib' les compensations visées à l'article 63.2.2 de la convention en cas de défaut d'intérêt économique de la concession, a, par la délibération n° 2018-18 en date du 21 juin 2018, résilié la convention en application de son article 63.3. L'article 63.3 de la convention prévoit que dans l'hypothèse où la convention est résiliée en application dudit article, le régime d'indemnisation de l'article 61 de la convention s'applique.

Dès lors, Autolib' a transmis au SMAVM, au travers d'un courrier en date du 25 septembre 2018, sa demande d'indemnisation d'un montant total de 235 243 366 euros calculé conformément aux articles 63.3 et 61 de la convention.

Toutefois le SMAVM, au travers d'un courrier en date du 27 novembre 2018, a exprimé son refus de procéder au paiement des indemnités correspondant au poste (vi) de l'article 61 de la convention (indemnités et compensations dues par le SMAVM à Autolib' au titre du dépassement du seuil prévu à l'article 63 de la convention) en remettant en cause le droit pour Autolib' d'être indemnisée au titre du dépassement du seuil permettant de constater le défaut d'intérêt économique de la concession.

Face à ce refus du SMAVM de procéder au paiement des indemnités dues au titre du poste (vi) de l'article 61 de la convention, démontrant ainsi un désaccord profond entre le SMAVM et Autolib' sur le montant des indemnités à verser au titre de l'article 61 de la convention, Autolib' a, conformément à l'article 61 de la convention et au travers d'un courrier en date du 29 novembre 2018, notifié au SMAVM la saisine du Comité de conciliation prévu à l'article 70 de la convention. L'article 61 de la convention prévoit en effet que : « Le Comité de conciliation sera saisi par la partie la plus diligente en cas de désaccord sur le montant de ces indemnités. » L'article 70.1 de la convention relatif à la constitution du Comité de conciliation stipule notamment que : « Le Comité de conciliation est composé de trois (3) membres dont les qualités personnelles et morales et l'expérience dans les relations public-privé pour des projets complexes comparables est notoire. Dans un délai de quinze (15) jours calendaires suivant la demande de saisine du Comité de conciliation, chaque partie désignera un (1) membre et le troisième membre, qui sera le Président du Comité de conciliation, sera choisi d'un commun accord entre les deux (2) membres ainsi désignés. À défaut d'accord dans un délai de quinze (15) jours calendaires, le Président du Comité de conciliation sera désigné par le Président du tribunal administratif de Paris à la requête de la partie la plus diligente. » Ainsi et conformément à cet article 70.1 de la convention, Autolib' et le SMAVM ont procédé chacun en ce qui le concerne, respectivement les 11 et 12 décembre 2018, à la désignation de deux des trois membres du Comité de conciliation.

Malgré de nombreux échanges et propositions faites par chacun des deux membres du Comité de conciliation désignés par le SMAVM et Autolib', aucun accord entre ces deux membres n'a pu être trouvé sur le choix du Président du Comité de conciliation, et cela plus de deux mois après la saisine du Comité de conciliation le 29 novembre 2018. Ainsi et en application de l'article 70.1 de la convention, Autolib' a, par requête en date du 12 février 2019, saisi la Présidente du tribunal administratif de Paris afin qu'elle procède à la désignation du Président du Comité de conciliation. La Présidente du tribunal administratif s'étant déclarée incompétente pour cette nomination, Autolib' et le SMAVM ont accordé un délai supplémentaire d'un mois aux conciliateurs afin qu'ils trouvent un accord sur le choix du Président du Comité de conciliation.

LBBW et autres contre Vivendi

Le 4 mars 2011, 26 investisseurs institutionnels de nationalités allemande, canadienne, luxembourgeoise, irlandaise, italienne, suédoise, belge et autrichienne ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en vue d'obtenir des dommages et intérêts en réparation d'un préjudice allégué qui résulterait de quatre communications financières diffusées en octobre et décembre 2000, septembre 2001 et avril 2002. Le 5 avril et le 23 avril 2012, Vivendi a reçu deux assignations similaires : l'une délivrée par un fonds de pension américain le Public Employee Retirement System of Idaho et l'autre délivrée par six investisseurs institutionnels de nationalités allemande et britannique. Le 8 août 2012, le British Columbia Investment Management Corporation a également assigné Vivendi sur les mêmes fondements. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « tiers constant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres allégués. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

California State Teachers Retirement System et autres contre Vivendi

Le 27 avril 2012, 67 investisseurs institutionnels étrangers ont assigné Vivendi devant le tribunal de commerce de Paris en réparation d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi entre 2000 et 2002. Le 7 juin et les 5 et 6 septembre 2012, 26 nouvelles parties sont intervenues à la procédure. En novembre 2012 et mars 2014, douze demandeurs se sont désistés. Le 7 janvier 2015, le tribunal de commerce de Paris a désigné un « constatant », chargé de vérifier la qualité à agir des demandeurs et d'examiner les éléments probatoires fournis par ces derniers quant aux détentions de titres alléguées. Ce dernier a déposé ses derniers rapports au cours du premier semestre 2018. Les premières audiences sur le fond du dossier se sont tenues au cours du second semestre 2018.

Vivendi Deutschland contre FIG

À la suite d'une assignation en paiement du solde du prix de vente d'un immeuble déposée par CGIS BIM (ancienne filiale de Vivendi) contre la société FIG, cette dernière a, le 29 mai 2008, obtenu reconventionnellement de la cour d'appel de Berlin l'annulation de la vente et le versement de dommages et intérêts. Le 16 décembre 2010, la cour d'appel de Berlin a confirmé le jugement de la cour régionale de Berlin d'avril 2009 qui donnait raison à CGIS BIM en ce qu'elle contestait la régularité de l'exécution du jugement par FIG et en conséquence annulait la condamnation de CGIS BIM à récupérer l'immeuble et verser des dommages et intérêts. Cette décision est désormais définitive.

En parallèle, FIG avait déposé une deuxième plainte devant la cour régionale de Berlin, notifiée à CGIS BIM le 3 mars 2009, afin d'obtenir des dommages et intérêts supplémentaires. Le 19 juin 2013, la cour régionale de Berlin a condamné CGIS BIM à payer à FIG la somme de 3,9 millions d'euros avec intérêts à compter du 27 février 2009. CGIS BIM a fait appel de cette décision. Une audience s'est tenue devant la cour d'appel le 8 janvier 2018, au cours de laquelle le juge a proposé une transaction dont les termes ont été acceptés par les deux parties, mettant ainsi un terme à ce litige.

Mediaset contre Vivendi

Le 8 avril 2016, Vivendi a conclu un accord de partenariat stratégique avec Mediaset. Cet accord prévoyait l'échange de 3,5% du capital de Vivendi contre 3,5% du capital de Mediaset et 100% du capital de la société de télévision payante Mediaset Premium, filiale de Mediaset.

L'acquisition par Vivendi de Mediaset Premium reposait sur des hypothèses financières remises par Mediaset à Vivendi en mars 2016, qui avaient soulevé certaines interrogations chez Vivendi, signalées à Mediaset. L'accord signé le 8 avril a ensuite fait l'objet de due diligence (réalisées pour Vivendi par le cabinet Deloitte), comme prévu contractuellement. Il est ressorti de cet audit et des analyses de Vivendi que les chiffres fournis par Mediaset préalablement à la signature de l'accord n'étaient pas réalistes et reposaient sur une base artificiellement augmentée.

Alors que Vivendi et Mediaset étaient en discussions pour trouver une structure transactionnelle alternative à celle prévue dans l'accord du 8 avril, Mediaset y a mis fin le 26 juillet 2016 en rejetant publiquement la proposition que Vivendi lui avait soumise. Celle-ci consistait en un échange de 3,5% du capital de Vivendi contre 20% du capital de Mediaset Premium et 3,5% de Mediaset et, pour le solde, par l'émission par Mediaset d'obligations convertibles en actions Mediaset au profit de Vivendi.

Par la suite, Mediaset et sa filiale RTI, d'une part, et Fininvest, l'actionnaire majoritaire de Mediaset, d'autre part, ont assigné Vivendi devant le tribunal civil de Milan afin d'obtenir l'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016 et du pacte d'actionnaires y afférent, ainsi que la réparation du préjudice prétendument subi. Les parties demanderesse soutiennent en particulier que Vivendi n'a pas déposé le dossier de notification de l'opération à l'autorité de concurrence européenne et a ainsi bloqué la levée de la dernière condition suspensive à la réalisation de l'opération. Vivendi précise que bien qu'ayant terminé dans les temps le processus de pré-notification de l'opération auprès de la Commission européenne, celle-ci n'aurait pas accepté de se saisir formellement du dossier en l'absence d'un accord des parties sur leurs points de divergence.

Au cours de la première audience qui s'est tenue sur ce dossier, le juge a invité les parties à se rapprocher en vue de tenter de trouver un règlement amiable à leur litige. À cet effet, les parties ont engagé le 3 mai 2017 une procédure de médiation devant la Chambre d'arbitrage national et international de Milan.

En dépit de cette procédure de médiation, Mediaset, RTI et Fininvest ont déposé le 9 juin 2017 une autre assignation à l'encontre de Vivendi, visant à obtenir le paiement de dommages et intérêts d'un montant total de 2 milliards d'euros à Mediaset et RTI et d'un milliard d'euros à Fininvest, reprochant à Vivendi l'acquisition de titres Mediaset au cours du dernier trimestre 2016. Selon les demanderesse (qui ont, sans succès, demandé la jonction de cette procédure aux deux premières), cette opération serait constitutive d'une violation de l'accord du 8 avril 2016, d'une infraction à la réglementation italienne sur les médias et d'actes de concurrence déloyale. Aux termes de cette nouvelle assignation, il est aussi demandé à Vivendi de céder les actions Mediaset prétendument acquises en violation de la réglementation et de l'accord du 8 avril 2016. Les parties demanderesse réclament enfin que, dans l'attente de leur cession, Vivendi ne puisse exercer les droits (y compris les droits de vote) afférents à ces titres Mediaset.

Le 27 février 2018, le tribunal a constaté la fin de la procédure de médiation et a fixé une audience au 23 octobre 2018, renvoyée au 4 décembre 2018. Lors de cette audience, Fininvest, RTI et Mediaset ont renoncé à leur demande d'exécution forcée de l'accord du 8 avril 2016, tout en maintenant leur demande d'indemnisation du préjudice prétendument subi, à hauteur de (i) 720 millions d'euros s'agissant de Mediaset et RTI, pour défaut d'exécution de l'accord du 8 avril 2016 et (ii) 1,3 milliard d'euros s'agissant de Fininvest, pour défaut d'exécution du pacte d'actionnaires mentionné ci-dessus, pour le préjudice lié à l'évolution du cours de bourse de Mediaset entre le 26 juillet et le 2 août 2016 et différents dommages relatifs aux achats prétendument illégaux d'actions Mediaset par Vivendi à la fin de l'année 2016. Fininvest réclame également à être indemnisé des atteintes portées à ses procédures décisionnelles et à son image, pour un montant à déterminer par le juge. La prochaine audience se tiendra le 12 mars 2019.

Autres procédures liées à l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset

Après l'entrée de Vivendi au capital de Mediaset au moyen d'achats d'actions effectués sur le marché boursier au cours des mois de novembre et décembre 2016, portant sa participation à 28,80% du capital de cette société, Fininvest a indiqué avoir déposé une plainte pour manipulation de marché contre Vivendi auprès du parquet de Milan et de la Consob, l'autorité administrative de régulation des marchés financiers en Italie.

Par ailleurs, l'AGCOM (autorité administrative de régulation du secteur des communications en Italie) a ouvert, le 21 décembre 2016, une enquête sur la compatibilité entre la montée de Vivendi au capital de Mediaset et sa position d'actionnaire de Telecom Italia au regard de la réglementation italienne sur les médias.

Le 18 avril 2017, l'AGCOM a rendu une décision aux termes de laquelle elle estime que Vivendi n'est pas en conformité avec cette réglementation. Vivendi, qui disposait d'un délai de douze mois pour se mettre en conformité, a fait appel de cette décision devant le tribunal administratif du Latium. Dans l'attente de ce jugement, l'AGCOM a pris acte du plan de mise en conformité qui lui a été proposé par Vivendi destiné à décrire les modalités utilisées afin de se conformer à sa décision. Le 9 avril 2018, conformément aux engagements pris vis-à-vis de l'AGCOM, Vivendi a transféré la fraction de ses titres supérieure à 10% des droits de vote de Mediaset à une société fiduciaire indépendante. Le 5 novembre 2018, le tribunal administratif du Latium a décidé de suspendre sa décision et de renvoyer à la Cour de Justice de l'Union européenne l'analyse de la compatibilité du régime italien de l'article 43 de la loi Tusmar, tel qu'appliqué par l'AGCOM, avec les principes de libre circulation du Traité de fonctionnement de l'Union européenne.

Telecom Italia

Le 5 août 2017, le gouvernement italien a informé Vivendi de l'ouverture d'une procédure visant à vérifier si certaines dispositions du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, portant « règlement sur les pouvoirs spéciaux dans les domaines de la défense et la sécurité nationale » (article 1), ainsi que pour les « activités d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et communications » (article 2), avaient été respectées par Telecom Italia et Vivendi. Vivendi a considéré que les dispositions de ce texte lui étaient inapplicables. En particulier, (i) l'article 1, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale n'a jamais été déclaré et communiqué au marché, au regard de la nature des activités exercées par Telecom Italia et (ii) l'article 2, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications ne s'applique pas à Vivendi dans la mesure où il traite de l'acquisition de participations significatives par des entités n'appartenant pas à l'Union européenne.

En outre et dans ce même contexte, la Consob a, le 13 septembre 2017, déclaré l'existence d'un contrôle de fait de Vivendi sur Telecom Italia. Vivendi et Telecom Italia contestent formellement cette position et en ont fait appel devant les juridictions compétentes.

Le 28 septembre 2017, la Présidence du Conseil des ministres a déclaré que la notification qui avait été faite à titre conservatoire par Vivendi au titre de l'article 1 du décret-loi susvisé, l'avait été avec retard, et que Telecom Italia n'a pas procédé à la notification au titre de l'article 1 du décret, à la suite du changement de contrôle sur ses actifs d'importance stratégique dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications. La Présidence du Conseil des ministres a ainsi ouvert une procédure à l'encontre de Telecom Italia pour absence de notification au titre de l'article 2 du même décret-loi. Vivendi et Telecom Italia ont fait appel de cette décision.

Par ailleurs, par décret en date du 16 octobre 2017, le gouvernement italien a décidé d'exercer les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 1 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de la défense et de la sécurité nationale. Ce décret impose à Vivendi, Telecom Italia et à ses filiales Telecom Italia Sparkle Spa (« Sparkle ») et Telsy Elettronica e Telecomunicazioni Spa (« Telsy ») un certain nombre d'obligations en matière d'organisation et de gouvernance. En particulier, Telecom Italia et ses filiales Sparkle et Telsy doivent disposer en leur sein d'une division en charge de superviser toutes les activités en matière de défense et de sécurité nationale, jouissant d'une pleine autonomie et dotée de ressources humaines et financières visant à garantir son indépendance, et nommer dans leurs organes de direction un membre de nationalité italienne agréé par le gouvernement et titulaire d'une accréditation en matière de sécurité. Il est également constitué un Comité de surveillance sous l'égide du Conseil des ministres (*Comitato di monitoraggio*), destiné à contrôler le respect de ces obligations. Le 13 février 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

En outre, par décret en date du 2 novembre 2017, le gouvernement italien a décidé de mettre en application les pouvoirs spéciaux conférés par l'article 2 du décret-loi de 2012, relatif aux domaines de l'énergie, des transports et des communications. Ce décret impose à Telecom Italia la mise en place de plans de développement, d'investissement et de maintenance destinés à garantir le fonctionnement et la sécurité des réseaux, la fourniture du service universel et plus généralement, à satisfaire l'intérêt général à moyen et long terme, sous le contrôle du *Comitato di monitoraggio*, auquel devront être communiqués toute réorganisation des participations du groupe Telecom Italia, ainsi que tout projet de l'opérateur ayant un impact en matière de sécurité, de disponibilité et de fonctionnement des réseaux. Le 2 mars 2018, Vivendi et Telecom Italia ont déposé un recours contre ce décret devant la Présidence du Conseil des ministres italiens.

Par décret en date du 8 mai 2018, le gouvernement italien a condamné Telecom Italia à une sanction administrative d'un montant de 74 millions d'euros, pour manquement à ses obligations d'information (absence de notification au titre de l'article 2 du décret-loi n° 21 du 15 mars 2012, voir ci-dessus). Le 5 juillet 2018, la cour administrative régionale du Latium a suspendu l'exécution de cette sanction administrative.

Etisalat contre Vivendi

Le 12 mai 2017, Etisalat et EINA ont introduit une demande d'arbitrage devant la Cour internationale d'arbitrage de la Chambre de commerce internationale aux termes du contrat de cession de SPT/Maroc Telecom du 4 novembre 2013, dont le « closing » était intervenu le 14 mai 2014. Cette demande portait sur plusieurs réclamations au titre des déclarations et garanties consenties par Vivendi et SFR dans le cadre du contrat de cession. Le 3 janvier 2019, le tribunal arbitral a rendu sa sentence, déboutant Etisalat de sa demande d'indemnisation dans sa totalité.

Parabole Réunion

En juillet 2007, Parabole Réunion a introduit une procédure devant le tribunal de grande instance de Paris consécutive à l'arrêt de la distribution exclusive des chaînes TPS sur les territoires de La Réunion, de Mayotte, de Madagascar et de la République de Maurice et à la dégradation des chaînes mises à sa disposition. Par jugement en date du 18 septembre 2007, groupe Canal+ s'est vu interdire sous astreinte de permettre la diffusion par des tiers des dites chaînes, ou des chaînes de remplacement qui leur auraient été substituées et enjoindre de remplacer la chaîne TPS Foot en cas de disparition de celle-ci. Groupe Canal+ a interjeté appel au fond de ce jugement. Le 19 juin 2008, la cour d'appel de Paris a infirmé partiellement le jugement et précisé que les chaînes de remplacement n'avaient pas à être concédées en exclusivité si ces chaînes étaient mises à disposition de tiers préalablement à la fusion avec TPS. Parabole Réunion a été débouté de ses demandes sur le contenu des chaînes en question. Le 10 novembre 2009, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par Parabole Réunion.

Le 24 septembre 2012, Parabole Réunion a assigné à jour fixe les sociétés groupe Canal+, Canal+ France et Canal+ Distribution, devant le juge de l'exécution du tribunal de grande instance de Nanterre, en liquidation de l'astreinte prononcée par le tribunal de grande instance de Paris et confirmée par la cour d'appel. Le 6 novembre 2012, Parabole Réunion a étendu ses demandes aux chaînes TPS Star, Cinécinema Classic, Culte et Star. Le 9 avril 2013, le juge de l'exécution a déclaré Parabole Réunion partiellement irrecevable et l'a débouté de ses autres demandes. Il a pris soin de rappeler que groupe Canal+ n'était débiteur d'aucune obligation de contenu ou de maintien de programmation sur les chaînes mises à disposition de Parabole Réunion et a jugé, après avoir constaté que la production de TPS Foot n'avait pas cessé, qu'il n'y avait pas lieu de remplacer cette chaîne. Parabole Réunion a interjeté un premier appel de ce jugement, le 11 avril 2013. Le 22 mai 2014, la cour d'appel de Versailles a déclaré cet appel irrecevable pour défaut de capacité du représentant de Parabole Réunion. Parabole Réunion a formé un pourvoi en cassation et a introduit un deuxième appel, en date du 14 février 2014, contre le jugement du 9 avril 2013. Le 9 avril 2015, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 22 mai 2014 déclarant irrecevable l'appel interjeté le 11 avril 2013 par Parabole Réunion. L'affaire a été renvoyée devant la cour d'appel de Paris, saisie par Parabole Réunion le 23 avril 2015. Le 12 mai 2016, la cour d'appel de Paris a confirmé le jugement de première instance et a rejeté l'intégralité des demandes de Parabole Réunion. Parabole Réunion s'est pourvue en cassation, le 27 mai 2016, à l'encontre de l'arrêt de la cour d'appel de Paris. Par arrêt du 28 septembre 2017, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Parabole Réunion contre l'arrêt de la cour d'appel de Paris.

Dans le même temps, le 11 août 2009, Parabole Réunion a assigné à jour fixe groupe Canal+ devant le tribunal de grande instance de Paris, sollicitant du tribunal qu'il enjoigne à groupe Canal+ de mettre à disposition une chaîne d'une attractivité équivalente à celle de TPS Foot en 2006 et qu'il le condamne au versement de dommages et intérêts. Le 26 avril 2012, Parabole Réunion a assigné Canal+ France, groupe Canal+ et Canal+ Distribution devant le tribunal de grande instance de Paris aux fins de constater le manquement par les sociétés de groupe Canal+ à leurs obligations contractuelles envers la société Parabole Réunion et à leurs engagements auprès du ministre de l'Économie. Ces deux dossiers ont été joints dans une même procédure. Le 29 avril 2014, le tribunal de grande instance a partiellement reconnu la recevabilité de la demande de Parabole Réunion pour la période postérieure au 19 juin 2008 et a reconnu la responsabilité contractuelle de groupe Canal+ du fait de la dégradation de la qualité des chaînes mises à la disposition de Parabole Réunion. Le tribunal a ordonné une expertise du préjudice subi par Parabole Réunion, rejetant les expertises produites par cette dernière. Le 3 juin 2016, la cour d'appel a confirmé le jugement du tribunal de grande instance du 29 avril 2014. Groupe Canal+ a formé un pourvoi en cassation contre cette décision, qui a été rejeté le 31 janvier 2018.

Par ordonnance, rendue le 25 octobre 2016, le juge de la mise en état a estimé que le jugement du 29 avril 2014, en condamnant groupe Canal+ à indemniser Parabole Réunion, établissait le principe de la créance de cette dernière, même si l'évaluation de son montant restait à parfaire. Il a condamné groupe Canal+ à payer, à titre de provision, la somme de 4 millions d'euros. Le 17 janvier 2017, le tribunal de grande instance de Paris a condamné groupe Canal+ au paiement de la somme de 37 720 000 euros, assorti de l'exécution provisoire. Parabole Réunion a interjeté appel de ladite décision devant la cour d'appel de Paris, le 23 février 2017. Groupe Canal+ a signifié des conclusions d'intimé et d'appel incident le 20 juillet 2017. En l'absence de signification des conclusions de Parabole Réunion dans le délai prescrit, groupe Canal+ a déposé, le 8 décembre 2017, des conclusions relevant le non-respect de ce délai et demandant par conséquent la caducité de la mesure d'expertise ordonnée le 12 octobre 2017 (voir ci-dessous). Le 7 juin 2018, le conseiller de la mise en état de la cour d'appel a rendu une ordonnance rejetant la demande de caducité de l'expertise en cours. Groupe Canal+ a saisi la cour d'un déféré contre cette ordonnance, dont il s'est désisté en octobre 2018, constatant l'avancée de l'expertise.

Le 29 mai 2017, Parabole Réunion a, en outre, soulevé un incident aux fins de voir ordonner une expertise complémentaire pour évaluer la perte de valeur de son fonds de commerce. Le 12 octobre 2017, le conseiller de la mise en état de la cour d'appel a fait droit à cette demande et un expert judiciaire a été nommé. Le 17 décembre 2018, Parabole Réunion a soulevé un nouvel incident devant le conseiller de la mise en état, aux fins de voir préciser la mission de l'expert judiciaire qui a, à ce stade, suspendu ses travaux.

Auto saisine de l'Autorité de la concurrence sur les pratiques dans le secteur de la télévision payante

À la suite de son autosaisine et d'une plainte d'Orange, l'Autorité de la concurrence a adressé à Vivendi et groupe Canal+, le 9 janvier 2009, une notification de griefs. L'Autorité de la concurrence reproche notamment à groupe Canal+ d'avoir abusé de sa position dominante sur certains marchés de la télévision payante et à Vivendi et groupe Canal+ d'avoir mis en œuvre une entente avec, d'une part, TF1 et M6 et, d'autre part, le groupe Lagardère.

Le 16 novembre 2010, l'Autorité a rendu une décision aux termes de laquelle elle a écarté le grief d'entente à l'encontre de toutes les parties concernées ainsi que certains griefs à l'encontre de groupe Canal+. La décision a en revanche renvoyé à l'instruction l'examen des services de télévision sur fibre optique et des services de télévision de rattrapage ainsi que l'examen des exclusivités de distribution de groupe Canal+ sur les chaînes éditées par le groupe et les chaînes indépendantes et de l'extension des exclusivités des chaînes de TF1, M6 et Lagardère à la fibre optique et aux services de télévision de rattrapage. Le 30 octobre 2013, l'Autorité de la concurrence a repris l'instruction du dossier sur ces points, mais aucun acte d'instruction n'est intervenu depuis décembre 2013. En avril 2018, l'Autorité de la concurrence a informé groupe Canal+ de la clôture de l'affaire.

Groupe Canal+ contre TF1, M6 et France Télévision

Le 9 décembre 2013, groupe Canal+ a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre des pratiques des groupes TF1, M6 et France Télévision sur le marché des films EOF (expression originale française) de catalogue français. Il leur est reproché l'insertion de droits de préemption dans les contrats de coproduction, ayant un effet restrictif de concurrence. Le 23 février 2018, l'Autorité de la concurrence a procédé à la notification des griefs à l'encontre de France Télévision, TF1 et M6. L'affaire a été examinée devant l'Autorité lors de la séance du 13 février 2019.

TF1 contre groupe Canal+

Le 7 mai 2018, TF1 a déposé une assignation pour contrefaçon de ses droits voisins et de ses marques, ainsi que pour concurrence déloyale à l'encontre de groupe Canal+. TF1 reproche à groupe Canal+ d'avoir poursuivi au-delà de la date d'échéance du contrat la distribution de ses chaînes linéaires et de ses services associés sur l'ensemble de ses réseaux. À la suite d'un accord entre les parties, TF1 s'est désisté de cette procédure.

Conventions TF1 et M6

Le 30 septembre 2017, groupe Canal+ a déposé des requêtes sommaires devant le Conseil d'État demandant l'annulation des décisions du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), des 20 et 27 juillet 2017 respectivement pour la chaîne TF1 et la chaîne M6. Ces décisions portent reconduction des autorisations pour l'exploitation de TF1 et M6 par voie hertzienne terrestre, dans le contexte des demandes des deux groupes d'obtenir une rémunération pour la distribution de leurs chaînes gratuites de la TNT, dont leurs chaînes éponymes TF1 et M6. À la suite d'un accord avec TF1, groupe Canal+ s'est désisté de la procédure à l'encontre de cette dernière, le 26 novembre 2018.

Aston France contre groupe Canal+

Le 25 septembre 2014, la société Aston a saisi l'Autorité de la concurrence à l'encontre de la décision de groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de ses abonnements satellite dits « cartes seules » (permettant la réception des programmes Canal+/Canalsat sur des décodeurs satellite, labélisés Canal Ready, fabriqués et distribués par des tiers, dont Aston). En parallèle, la société Aston a assigné groupe Canal+ en référé, le 30 septembre 2014, devant le tribunal de commerce de Paris afin de demander la suspension de la décision de groupe Canal+ de résilier le contrat de partenariat Canal Ready et ainsi d'arrêter la commercialisation des abonnements satellite dits « cartes seules ». Le 17 octobre 2014, le tribunal de commerce a rendu une ordonnance, rejetant les demandes d'Aston. Le 4 novembre 2014, Aston a fait appel de cette décision et le 15 janvier 2015, la cour d'appel, statuant en référé, a accueilli ses demandes et suspendu la décision de groupe Canal+ d'arrêter la commercialisation de cartes seules jusqu'à l'adoption de la décision au fond de l'Autorité de la concurrence. Le 21 mars 2018, groupe Canal+ a reçu l'évaluation préliminaire de l'Autorité de la concurrence, contenant des pré-occupations de concurrence. Le 4 avril 2018, groupe Canal+ a déposé auprès de l'Autorité une proposition d'engagements. Le 24 juillet 2018, l'Autorité de la concurrence, considérant que ces engagements, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2021, permettent à la fois de répondre à l'impératif de lutte contre le piratage, tout en maintenant une offre de décodeurs alternative au décodeur mis en location par groupe Canal+, a décidé de les rendre obligatoires et a ainsi clôturé la procédure ouverte devant elle.

Par ailleurs, le 18 janvier 2019, la société Strong a saisi le tribunal de commerce de Paris en référé, lui demandant d'ordonner la suspension de la décision de groupe Canal+ d'arrêter de commercialiser ses offres sur les

décodeurs labélisés Canal Ready (cartes seules) intervenue à la suite de la décision de l'Autorité de la concurrence précitée. La société Aston, qui n'avait pas contesté les engagements pris par groupe Canal+ devant l'Autorité de la concurrence, est intervenue volontairement dans ce référé. Le délibéré a été rendu le 22 février 2019.

Affaire Top 14 (2019-2023)

Par lettre enregistrée le 19 juillet 2016, l'Autorité de la concurrence a été saisie par Altice d'une saisine au fond relative à des pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'appel d'offres en vue de la concession des droits d'exploitation audiovisuelle du Top 14 pour les saisons 2019/2020 à 2022/2023. Altice s'étant désisté de sa plainte, l'Autorité de la concurrence en a pris acte officiellement et a clôturé le dossier.

Groupe Canal+ contre Numericable-SFR

Le 4 octobre 2017, groupe Canal+ a assigné Numericable-SFR devant le tribunal de commerce de Paris pour détournement de clientèle et manquements contractuels, demandant au tribunal de prononcer une injonction afin de faire cesser ces pratiques ainsi que l'octroi de dommages et intérêts. À la suite d'un accord entre les parties, groupe Canal+ s'est désisté de la procédure le 9 octobre 2018.

« Touche Pas à Mon Poste ! »

Le 7 juin 2017, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP » du 7 décembre 2016. Le CSA a considéré que cette séquence où l'on pouvait voir l'animateur de l'émission, Cyril Hanouna, et l'une de ses chroniqueuses, Capucine Anav, se livrer à un jeu pendant une séquence « off » du plateau portait atteinte à l'image des femmes. La sanction porte sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste ! » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions pendant deux semaines à compter du deuxième lundi suivant la notification de ces décisions.

Le même jour, le CSA a sanctionné C8 pour une autre séquence diffusée dans l'émission « TPMP ! la grande rassrah ! » du 3 novembre 2016. Le CSA a considéré que cette nouvelle séquence, filmant en caméra cachée Matthieu Delormeau, chroniqueur de cette émission, portait atteinte à sa dignité. Cette sanction a porté sur la suspension des séquences publicitaires au sein de l'émission « Touche Pas à Mon Poste ! » et de ses rediffusions, ainsi que de celles diffusées pendant les quinze minutes qui précèdent et les quinze minutes qui suivent l'ensemble de ces diffusions, pour une durée d'une semaine.

Le 3 juillet 2017, suite à ces deux décisions du CSA, la société C8 a déposé deux recours devant le Conseil d'État. Le 4 juillet 2017, C8 a par ailleurs déposé devant le CSA deux recours indemnitaires qui ont été rejetés par décision implicite.

Ces décisions ont chacune fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État par C8 le 2 novembre 2017. Le 18 juin 2018, le Conseil d'État a rejeté la première requête en annulation de C8, mais a accueilli sa deuxième requête, en annulant la décision du CSA. La décision de rejet du Conseil d'État fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. Les recours indemnitaires sont en cours d'instruction par le Conseil d'État. Une décision est attendue au premier trimestre 2019.

Le 26 juillet 2017, le CSA a décidé de sanctionner la société C8 pour une séquence diffusée dans l'émission « TPMP Baba hot line » diffusée le 18 mai 2017, considérant que la chaîne méconnaissait le principe de respect de la vie privée et son obligation de lutter contre les discriminations et a prononcé une sanction pécuniaire d'un montant de 3 millions d'euros.

Le 22 septembre 2017, à la suite de cette décision, C8 a déposé un recours en annulation devant le Conseil d'État qui a été rejeté le 18 juin 2018. Cette décision fait l'objet d'un recours devant la Cour européenne des droits de l'homme, déposé en décembre 2018. De manière identique, C8 avait déposé un recours indemnitaire devant le CSA, dont le rejet implicite a été attaqué devant le Conseil d'État le 25 janvier 2018. C8 s'est désisté de ce recours indemnitaire le 7 septembre 2018.

Rovi Guides Inc. contre groupe Canal+

La société Rovi Guides a formé une requête en médiation devant la Chambre de commerce internationale, pour non-respect par groupe Canal+ d'un contrat de licence de brevet de guide électronique de programmes, signé en 2008 et non-paiement des redevances y afférentes entre le 1^{er} janvier 2016 et le 30 juin 2017.

Aucun accord n'a été trouvé entre les parties, la médiation a pris fin et Rovi a déposé une requête en arbitrage le 1^{er} juin 2018.

Studiocanal, Universal Music Group et Vivendi contre Harry Shearer et Century of Progress Productions

Studiocanal et Vivendi ont été assignés devant la cour de Californie par Harry Shearer via sa société Century of Progress Productions, en sa qualité d'auteur-acteur et compositeur du film *The Spinal Tap*, film américain produit et financé en 1984 par Embassy Pictures (Studiocanal venant aux droits d'Embassy). Harry Shearer réclame des dommages et intérêts pour non-respect des obligations contractuelles de rendu de comptes d'exploitation, fraude et non exploitation de la marque, et demande l'attribution de la marque. Le 8 février 2017, quatre nouveaux demandeurs, co-auteurs du film, se sont joints à la procédure. Le 28 février 2017, les défendeurs ont déposé une « motion to dismiss » en réponse à l'assignation, par laquelle ils ont demandé au juge de déclarer les nouveaux demandeurs irrecevables à agir, ainsi que de rejeter la revendication de fraude. Le 28 septembre 2017, le juge a rendu sa décision. S'agissant de l'irrecevabilité à agir, il a fait droit à la demande des défendeurs concernant trois co-auteurs sur quatre et la revendication de fraude a été rejetée. Toutefois, le juge a ouvert la possibilité aux plaignants de redéposer une assignation révisée afin de leur permettre d'agir en leur nom propre et de compléter leur action au titre de la fraude, et une nouvelle assignation (« second amended complaint ») a été reçue le 19 octobre 2017, réintroduisant dans la cause les 3 demandeurs jugés irrecevables. Par le même acte judiciaire, Universal Music Group a également été assigné. En réponse, UMG et Studiocanal ont déposé leurs « motion to dismiss » respectives le 21 décembre 2017. Par décision du 28 août 2018, (i) la motion de Studiocanal visant à rejeter l'action des demandeurs au titre de la fraude a été rejetée. La juge ne reconnaît pas la fraude mais laisse la possibilité aux demandeurs de la prouver dans le cadre de la procédure au fond qui suivra cette étape préliminaire ; (ii) concernant la motion d'UMG, bien que la juge ait validé certains des arguments, elle a autorisé les demandeurs à déposer une assignation révisée afin de leur permettre de modifier ou compléter leur argumentaire sur ces points. La juge a en outre rejeté la demande d'UMG contestant la demande de la partie adverse visant à résilier et récupérer à son profit, aux États-Unis, les droits d'UMG sur la musique du film ; ce point sera donc jugé dans le cadre de la procédure au fond. Le 18 septembre 2018, les demandeurs ont déposé leur nouvelle assignation (« third amended complaint »). En parallèle, les parties ont décidé de mener une médiation dont la première réunion s'est tenue le 11 mars 2019. Les parties ont suspendu le déroulement de la procédure au fond jusqu'à l'issue de cette médiation.

Maitena Biraben contre Canal+

Maitena Biraben a contesté son licenciement par Canal+ pour faute grave devant le conseil de prud'hommes. Le 27 septembre 2018, le conseil de prud'hommes a rendu son délibéré, considérant que le licenciement de Maitena Biraben était dépourvu de cause réelle et sérieuse. Il a condamné Canal+ au paiement de 38 456,22 euros de rappel de salaire et congés payés, 148 000 euros d'indemnités conventionnelles de licenciement, 510 000 euros de dommages et intérêts et 2 550 000 euros d'indemnités de rupture, soit un montant total de 3 246 456,22 euros. Canal+ a fait appel de ce jugement.

Enquête de la Direction départementale de la protection des populations des Hauts-de-Seine

Le 20 avril 2018, la Direction départementale de la protection des populations des Hauts-de-Seine (DDPP92) a fait injonction à groupe Canal+ de cesser de positionner ses abonnés en cours de contrat sur des offres enrichies, pratique qu'elle a qualifiée de vente sans commande préalable. Le 19 juin 2018, groupe Canal+ a déposé un recours hiérarchique auprès du ministre de l'Économie qui a été rejeté le 9 août 2018. Le 5 octobre 2018, groupe Canal+ a déposé un recours contentieux auprès du tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

Plaintes aux États-Unis contre les majors de l'industrie musicale

En 2006, plusieurs plaintes ont été déposées devant des tribunaux fédéraux à New York et en Californie à l'encontre d'Universal Music Group et d'autres majors de l'industrie musicale, pour de prétendues pratiques anticoncurrentielles dans le cadre de la vente de CD et de téléchargement de musique en ligne. Ces plaintes ont été consolidées devant le tribunal Fédéral de New York. La requête des défendeurs visant au rejet de ces plaintes avait été accueillie par le tribunal fédéral le 9 octobre 2008, mais cette décision a été annulée par la cour d'appel du Second Circuit le 13 janvier 2010. Par la suite, les défendeurs ont demandé à être réentendus par la cour d'appel, mais cette

demande a été rejetée. Un recours a été déposé devant la Cour suprême des États-Unis, qui l'a rejeté le 10 janvier 2011. Le 18 juillet 2017, le tribunal a rejeté la « motion for class certification » déposée par les plaignants qui ont formé une demande d'appel de cette décision. Le 8 décembre 2017, la cour d'appel a refusé d'entendre cette demande d'appel. En novembre 2018, les parties ont signé un accord transactionnel, mettant fin à ce litige.

Mireille Porte contre Interscope Records, Stefani Germanotta et Universal Music France

Le 11 juillet 2013, l'artiste Mireille Porte (connue sous le nom Orlan) a assigné Interscope Records, Stefani Germanotta (connue sous le nom Lady Gaga) et Universal Music France devant le tribunal de grande instance de Paris pour contrefaçon de plusieurs de ses œuvres. Le 7 juillet 2016, le tribunal a rejeté la demande de Mireille Porte. Cette dernière a interjeté appel de la décision. Le 15 mai 2018, la cour d'appel a confirmé le jugement de première instance.

Aspire contre Cash Money Records et UMG

Le 7 avril 2017, le label Aspire Music a déposé plainte devant la Cour suprême de l'État de New York à l'encontre de la société Cash Money Records pour rupture de contrat et non-paiement de droits sur les six premiers albums du rappeur Drake. À la suite de négociations infructueuses, UMG a également été assigné le 12 avril 2018. UMG a déposé une requête en irrecevabilité (« motion to dismiss »), faisant valoir l'absence de lien contractuel avec Aspire et son absence de responsabilité quant aux obligations contractuelles de Cash Money. Le juge a rejeté la requête d'UMG, qui a fait appel de cette décision.

Enquête des autorités judiciaires américaines sur les pratiques commerciales dans le secteur de la publicité

Le 11 juin 2018, Havas a reçu une injonction de communiquer des pièces relatives à l'une de ses filiales espagnoles, la société Havas Media Alliance WWSL. Ces pièces ont été transmises aux autorités américaines compétentes. Cette demande des autorités judiciaires américaines paraît être relative aux pratiques commerciales suivies en matière de rabais et ristournes. À ce stade, Havas n'est partie à aucune procédure et n'est pas mis en cause.

Procédure concernant les prestations fournies par Havas Paris à Business France

La société Havas Paris, filiale de Havas SA, a été mise en examen le 7 février 2019 pour recel de favoritisme portant sur un montant de 379 319 euros. Cette mise en examen est intervenue dans le cadre d'une information judiciaire ouverte par le parquet de Paris pour délit de favoritisme qui serait reproché à la société Business France à l'occasion de l'organisation d'une prestation de communication confiée par Business France à Havas Paris. Havas Paris conteste les faits qui lui sont reprochés et a immédiatement formé appel de cette décision.

Glass Egg contre Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA

La société Glass Egg, société spécialisée dans le design en 3D de modèles de voitures à intégrer dans les jeux vidéo, a, le 23 août 2017, assigné Gameloft Inc., Gameloft SE, Gameloft Iberica et Vivendi SA devant le tribunal du district de Californie, à San Francisco. Elle réclame le paiement de dommages et intérêts pour violation de ses droits d'auteurs, concurrence déloyale et appropriation illicite de secrets commerciaux. Le tribunal lui a donné la possibilité de modifier son assignation initiale à trois reprises. Le 17 septembre 2018, Gameloft Inc. a répondu à la quatrième assignation modifiée de Glass Egg, rejetant l'intégralité de ses demandes. Une procédure de « discovery » a débuté, qui devrait se poursuivre au cours du premier semestre 2019. Par ailleurs, le tribunal a, par ordonnance du 12 février 2018, prononcé son incompétence vis-à-vis de Gameloft Iberica et de Vivendi SA. La recevabilité de l'assignation contre Gameloft SE reste contestée, le tribunal ayant ordonné une procédure de « discovery » limitée, afin de déterminer sa compétence.

Dailymotion contre Reti Televisive Italiane (RTI)

Depuis 2012, plusieurs procédures ont été initiées par la société RTI à l'encontre de Dailymotion devant le tribunal civil de Rome. Cette société réclame, comme elle le fait à l'égard des autres principales plate-formes de vidéos en ligne, des dommages et intérêts pour atteinte à ses droits voisins (production audiovisuelle et droits de diffusion) et concurrence déloyale, ainsi que le retrait de la plate-forme de Dailymotion des vidéos mises en cause.

Litiges fiscaux

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe et ses filiales font l'objet de contrôles conduits par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles exercent ou ont exercé une activité. Différentes autorités fiscales ont proposé des rectifications des résultats déclarés par le Groupe et ses filiales au titre des exercices 2017 et antérieurs, dans les limites des prescriptions acquises au Groupe et à ses filiales. Les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables. S'agissant des contrôles en cours à la clôture, et lorsqu'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'incidence qui pourrait résulter d'une issue défavorable, aucune provision n'est constituée. La Direction du Groupe estime à ce jour que ces contrôles ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la situation financière ou la liquidité de la société.

S'agissant de la société Vivendi SA, il est précisé que, dans le cadre du régime du bénéfice mondial consolidé, le contrôle des exercices 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 est toujours en cours. De même le contrôle des exercices 2011 et 2012, soit de Vivendi SA, soit de son groupe d'intégration fiscale, se poursuit. Dans le cadre de ces contrôles, les autorités fiscales ont contesté le droit pour Vivendi d'utiliser ses créances d'impôt étranger pour les besoins de la liquidation de son impôt 2012. Par similitude de motif, Vivendi a en outre sollicité le remboursement de son impôt 2015 par voie contentieuse, demandant l'imputation de ces créances d'impôt étranger. Il est rappelé sur ces points que les effets liés à l'utilisation des créances d'impôt étranger en sortie de régime du bénéfice mondial au titre des exercices 2012 et 2015 sont provisionnés pour respectivement 239 millions d'euros et 203 millions d'euros.

S'agissant plus particulièrement du contrôle fiscal des années 2008 à 2011, la société Vivendi SA fait l'objet d'une procédure de rectification au titre de laquelle les autorités fiscales contestent le traitement comptable et fiscal des titres NBC Universal reçus en paiement lors de la cession en 2004 des titres de la société Vivendi Universal Entertainment et contestent la déduction de la perte de 2,4 milliards d'euros réalisée à l'occasion de la cession de ces titres en 2010 et 2011. La Commission nationale des impôts directs saisie de ce litige a rendu son avis le 9 décembre 2016, communiqué à Vivendi SA le 13 janvier 2017, dans lequel elle se prononce pour l'abandon des redressements proposés par les autorités fiscales. Le désaccord trouvant en outre son fondement dans une doctrine administrative, Vivendi en a demandé l'annulation au motif qu'elle ajoutait à la loi. Le 29 mai 2017, le Conseil d'État a accueilli favorablement le recours de Vivendi pour excès de pouvoir. Ce contrôle est toujours en cours et la direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant du groupe d'intégration fiscale américain, le contrôle portant sur les exercices 2008, 2009 et 2010 est désormais clos et s'est conclu par un remboursement de 6 millions de dollars. Le contrôle des exercices 2011, 2012 et 2013 se poursuit. Le 31 janvier 2018, Vivendi a été informé par les autorités fiscales américaines de la mise en contrôle des exercices 2014, 2015 et 2016. La direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions qu'elle a retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

S'agissant des contributions additionnelles de 3% au titre des montants distribués acquittées par Vivendi SA pour un montant de 214 millions d'euros

à raison des dividendes versés au cours de l'exercice 2013 et des exercices 2015 à 2017, ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales puis devant le tribunal administratif de Montreuil. Faisant suite à la décision du Conseil constitutionnel du 6 octobre 2017, déclarant la contribution de 3% contraire à la Constitution, les autorités fiscales ont procédé au dégrèvement d'office des contributions litigieuses et à leur remboursement. En conséquence de quoi Vivendi s'est désisté de ses actions devant la justice administrative. En outre, conformément aux dispositions légales en vigueur, ces restitutions ont donné droit au paiement d'intérêts moratoires calculés jusqu'à la date de restitution effective. Dans ses comptes au 31 décembre 2017, Vivendi SA a enregistré un produit d'impôt de 207 millions d'euros au titre du règlement de ce litige, complété du montant des intérêts moratoires pour 24 millions d'euros. S'agissant des contributions acquittées par groupe Canal+ (4 millions d'euros) et Havas (7 millions d'euros), ces contributions ont été contestées devant les autorités fiscales. Groupe Canal+ et Havas ont été remboursés, remboursement assorti d'1 million d'euros d'intérêts moratoires.

S'agissant de la contestation de la fusion de SFR et de Vivendi Telecom International (VTI) de décembre 2011 et de la possible remise en cause de l'intégration de SFR au sein du groupe d'intégration fiscale de Vivendi au titre de cet exercice, SFR a été informé, par courrier en date du 8 novembre 2017, de l'abandon par les autorités fiscales de leur proposition de rectification, confirmant ainsi la position de Vivendi selon laquelle il disposait de moyens sérieux en droit lui permettant de contester la prise de position des autorités fiscales.

S'agissant enfin du groupe Havas, Havas SA a réclamé par voie contentieuse le remboursement du précompte mobilier acquitté par la société entre 2000 et 2002 sur la redistribution de dividendes en provenance de filiales européennes, soit 38 millions d'euros. Après saisine du tribunal administratif puis de la cour d'appel de Paris puis de celle de Versailles, le Conseil d'État a refusé le 28 juillet 2017 l'admission du pourvoi en cassation exercé par la société Havas contre la décision de la cour d'appel de Versailles. Cette décision met fin irrévocablement au contentieux fiscal et prive Havas d'obtenir le remboursement du précompte. Toutefois, pour rétablir Havas dans son droit à indemnisation trois actions combinées ont été mises en œuvre : (i) une plainte devant la Commission européenne, (ii) une saisine de la Cour européenne des droits de l'homme et (iii) une action indemnitaire en engagement de la responsabilité de l'État. La direction de Vivendi estime disposer de sérieux moyens en droit lui permettant de défendre les positions retenues pour les besoins de la détermination du résultat fiscal des exercices contrôlés.

Par ailleurs, dans le cadre du contrôle fiscal des sociétés Havas SA et Havas International portant sur les exercices 2002 à 2005, l'administration a rectifié le résultat du groupe fiscal Havas SA, réduisant de 267 millions d'euros le montant du déficit d'ensemble reporté par le groupe fiscal. L'ensemble des rectifications a été contesté devant les autorités fiscales. Après saisine du tribunal administratif de Montreuil puis de la cour d'appel de Versailles, le Conseil d'État a censuré le 12 juillet 2017 l'arrêt de la cour d'appel, défavorable à Havas, et renvoyé cette affaire devant cette même cour. La société Havas a produit le 28 août 2017 un mémoire après cassation devant la cour d'appel de Versailles. Par décision en date du 3 juillet 2018, la cour d'appel de Versailles a fait droit aux demandes d'Havas et décidé le rétablissement des résultats déficitaires d'Havas SA à concurrence de 267 millions d'euros.

NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

11.1 Effectifs moyens

Ventilation des effectifs par secteur

	2018	2017
Transport et logistique	35 654	35 428
Logistique pétrolière	1 019	1 043
Communication ⁽¹⁾	41 864	35 594
Stockage d'électricité et solutions	2 324	2 466
Autres activités	280	297
TOTAL	81 141	74 828

(1) En 2017, suite à l'entrée de périmètre de Vivendi, un effectif moyen annuel a été pris en compte à hauteur de 8/12^e de l'effectif total de Vivendi.

11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés

Principes comptables

• Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que l'assurance-vie et la couverture des frais médicaux accordées aux retraités de certaines filiales (principalement aux États-Unis).

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni. Concernant Vivendi, la quasi-totalité des employés du groupe bénéficient de prestations de retraite au travers de régimes à cotisations définies, qui sont intégrés aux régimes locaux de sécurité sociale et à des régimes multi-employeurs, ou de régimes à prestations définies, qui sont gérés le plus souvent via des régimes de couverture du groupe. La politique de financement des régimes mis en œuvre par le groupe est conforme aux obligations et réglementations publiques applicables.

• Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.

Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de 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.

11.2.1. Présentation des régimes

Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, font l'objet d'une évaluation actuarielle suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations ont lieu chaque année pour les différents régimes.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant l'objet d'un passif au bilan. Pour les régimes financés, ceux-ci peuvent être financés par des placements dans différents instruments, tels que des contrats d'assurance ou des titres de capitaux propres et de placement obligataires, à l'exclusion des actions ou des instruments de dette du groupe. Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendus. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé.

Actifs et passifs comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	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)	537,2	34,4	571,6	609,9	34,3	644,2
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	880,4	0,0	880,4	850,5	0,0	850,5
Juste valeur des actifs du régime	(594,9)	0,0	(594,9)	(595,5)	0,0	(595,5)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	822,7	34,4	857,1	864,9	34,3	899,2
Dont actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel			(9,5)			(8,0)
Dont provisions au titre des régimes d'avantages au personnel			866,6			907,2

Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Le taux d'actualisation est ainsi déterminé pour chaque pays, par référence au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie de notation financière AA et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués, généralement fondé sur des indices représentatifs. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont l'*iBoxx AA Corporate* et le *Merrill Lynch AA Corporate* à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.

La charge actuarielle comptabilisée en résultat opérationnel pour les régimes à prestations définies comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés, ainsi que les effets de toute réduction ou liquidation de régime.

La composante financière, comptabilisée en autres charges et produits financiers, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres à l'exception des autres avantages à long terme pour lesquels les impacts des variations sont comptabilisés en résultat.

Régimes à cotisations définies

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais du personnel lorsqu'elles sont encourues.

11.2.2. Plans à prestations définies

Le Groupe compte des plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni.

Ces plans sont gérés et suivis par des administrateurs (*trustees*). Conformément à la législation en vigueur, les *trustees* mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Composantes de la charge

(en millions d'euros)	2018			2017		
	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	(39,2)	(3,3)	(42,4)	(35,1)	(3,4)	(38,5)
Coût des services passés	1,0	0,6	1,6	1,3	(0,2)	1,1
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	0,3	0,3	0,0	1,2	1,2
Effets des réductions et liquidation de plan	2,7	0,5	3,1	1,7	0,1	1,8
Charges d'intérêt	(30,2)	(0,5)	(30,7)	(23,0)	(0,4)	(23,4)
Rendement attendu des actifs du régime	12,5	0,0	12,5	10,8	0,0	10,8
Autres	(0,9)	0,0	(0,9)	(1,5)	0,0	(1,5)
COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	(54,1)	(2,4)	(56,5)	(45,9)	(2,6)	(48,5)

Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

— Évolution de la provision

(en millions d'euros)	Exercice 2018			Exercice 2017		
	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	864,9	34,3	899,2	272,4	36,3	308,7
Entrée de périmètre Vivendi ⁽¹⁾	0,0	0,0	0,0	675,8	0,0	675,8
Augmentation par résultat	54,1	2,4	56,5	45,9	2,6	48,5
Reprise par résultat	(66,7)	(2,2)	(68,9)	(54,8)	(1,9)	(56,7)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	(36,7)	0,0	(36,7)	(45,9)	0,0	(45,9)
Écart de conversion	6,3	(0,1)	6,2	(32,3)	(1,5)	(33,8)
Autres mouvements	0,8	0,0	0,8	3,8	(1,2)	2,6
AU 31 DÉCEMBRE	822,7	34,4	857,1	864,9	34,3	899,2

(1) En 2017, comprend -19 millions d'euros au titre des actifs relatifs aux régimes d'avantages au personnel.

Gains et (pertes) actuariels comptabilisés directement en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Solde d'ouverture	(381,9)	(148,4)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	36,7	45,9
Autres variations ⁽¹⁾	(17,5)	(279,4)
Solde de clôture	(362,7)	(381,9)

(1) En 2017, correspond principalement aux gains et pertes actuariels de Vivendi lors de l'entrée de périmètre au 26 avril 2017 et aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence. En 2018 correspond principalement aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence.

Informations concernant les actifs de couverture

— Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en millions d'euros)	
Juste valeur des actifs au 1^{er} janvier 2018	595,5
Rendement attendu des actifs	12,1
(Pertes) et gains actuariels générés	(7,7)
Cotisations versées par l'employeur	17,1
Cotisations versées par les employés	0,1
Réductions/liquidations	0,0
Prestations payées par le fonds	(20,4)
Variations de périmètre	0,0
Autres	(1,8)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2018	594,9

— 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)	Part au 31/12/2018	Part au 31/12/2017
Actions	11	11
Obligations	74	71
Contrats d'assurance	7	11
Immobilier	7	6
Trésorerie	0	1
Autres	1	0
TOTAL	100	100

Conformément à la norme IAS 19, le taux de rendement attendu est identique au taux d'actualisation.
Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

Royaume-Uni (en pourcentage)	Part au 31/12/2018	Part au 31/12/2017
Actions	16	19
Obligations	19	18
Contrats d'assurance	30	31
Trésorerie	16	13
Autres	19	18
TOTAL	100	100

Autres (en pourcentage)	Part au 31/12/2018	Part au 31/12/2017
Actions	9	8
Obligations	7	6
Contrats d'assurance	79	80
Immobilier	0	0
Trésorerie	1	4
Autres	4	1
TOTAL	100	100

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.

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
Avantages postérieurs à l'emploi	361,1	475,0	581,5	1 417,6
<i>dont valeur actualisée des obligations (régimes non financés)</i>	123,3	4,0	409,9	537,2
<i>dont valeur actualisée des obligations (régimes financés)</i>	237,8	471,0	171,6	880,4
Autres avantages à long terme	19,2	0,7	14,5	34,4
Juste valeur des actifs du régime	(55,4)	(432,0)	(107,5)	(594,9)
MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL	324,9	43,7	488,5	857,1

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements, sont les suivantes :

(en pourcentage)	France	Royaume-Uni	Autres
Au 31 décembre 2018			
Taux d'actualisation	1,50	2,75-2,95	1,50-4,00
Rendement attendu des actifs	1,50	2,75-2,95	1,50-4,00
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,50-3,47	3,30-3,50	1,75-2,50
Au 31 décembre 2017			
Taux d'actualisation	1,50	2,50-2,60	1,50-3,75
Rendement attendu des actifs	1,50	2,50-2,60	1,50-3,75
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,50-3,30	3,20-3,50	1,75-2,50

(1) Inflation comprise.

Sensibilités

— **La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :**

	En pourcentage		En millions d'euros	
	De -0,5%	De +0,5%	De -0,5%	De +0,5%
Évolution du taux d'actualisation				
Effet sur l'engagement 2018	11,95	-11,67	102,4	(100,0)
Effet sur la charge 2019	1,88	-2,11	1,2	(1,3)

— **Sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs**

L'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs de 10% n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

— **Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux**

L'évolution des coûts médicaux de 1% n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Principes comptables

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».

L'attribution d'actions et de *stock-options* représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.

Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

11.3.1. Plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SA

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de ces opérations s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale du 3 juin 2016. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des conseils d'administration du 1^{er} septembre 2016, du 23 mars 2017 et du 22 mars 2018.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 2 septembre 2016, le 23 mars 2017 et le 22 mars 2018, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant ; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.

La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.

Plan Bolloré SA	2016	2017	2018
Condition d'attribution			
Date d'octroi	2 septembre 2016	23 mars 2017	22 mars 2018
Nombre d'actions accordées à l'origine	4 131 200	1 610 000	1 238 000
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	3,15	3,51	4,35
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois
Obligation de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 2 septembre 2019	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit le 23 mars 2020	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit le 22 mars 2021
Principales hypothèses			
Taux de dividende (en pourcentage)	2,0	1,7	1,4
Taux sans risque (en pourcentage)	0 à 2 ans	0 à 2 ans	0 à 2 ans
	0 à 5 ans	0 à 5 ans	0 à 5 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'incessibilité) (en euros)	2,97	3,33	4,17
Au 31 décembre 2018			
Nombre d'actions restantes	3 992 000	1 610 000	1 238 000
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(3,9)	(1,8)	(1,3)

11.3.2. Plans attribués par Vivendi

Options de souscription d'actions Vivendi

7 245 milliers d'options de souscriptions d'actions sont acquises et exerçables au 31 décembre 2018, à un prix d'exercice moyen pondéré de 15,6 euros. Au cours de Bourse à cette date, la valeur intrinsèque cumulée des options de souscription d'actions restantes à exercer peut être estimée à 41 millions d'euros. La durée de vie résiduelle moyenne pondérée des options de souscription d'actions est de 1,5 année.

Plans d'actions de performance Vivendi

Il reste 4 790 milliers d'actions de performance Vivendi au 31 décembre 2018. La durée moyenne avant livraison des actions de performance est de 1,7 année. Les droits acquis au 31 décembre 2018 portent sur 418 milliers d'actions, tenant compte d'annulation sur l'exercice de 378 milliers d'actions pour non atteinte des objectifs de performance ou pour départ de certains bénéficiaires.

Le 17 mai 2018, Vivendi a attribué à ses salariés et dirigeants 1 632 milliers d'actions de performance, dont 175 000 aux membres du Directoire. Les conditions d'octroi sont détaillées dans le rapport annuel 2018 de Vivendi. Le 23 février 2017, Vivendi avait attribué à ses salariés et dirigeants 1 544 milliers d'actions de performance, dont 200 000 aux membres du Directoire. La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 16 millions d'euros, contre 14,6 millions d'euros sur l'exercice 2017, depuis la date de prise de contrôle au 26 avril 2017.

Plan d'épargne groupe et plan à effet de levier Vivendi

Le 19 juillet 2018 et le 25 juillet 2017, Vivendi a réalisé des augmentations de capital à travers un plan d'épargne groupe et un plan à effet de levier qui ont permis aux salariés du groupe, ainsi qu'aux retraités, de souscrire des actions Vivendi.

Les hypothèses de valorisation sont détaillées dans le rapport annuel 2018 de Vivendi.

Pour le plan d'épargne groupe (PEG), 734 milliers d'actions ont été souscrites en 2018 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 19,327 euros (contre 651 milliers d'actions au prix unitaire de 16,25 euros en 2017).

Pour le plan à effet de levier, 4 259 milliers d'actions ont été souscrites en 2018 à travers un fonds commun de placement d'entreprise au prix unitaire de 19,327 euros (contre 2 587 milliers d'actions au prix unitaire de 16,25 euros en 2017). Le plan à effet de levier permet aux salariés et retraités de Vivendi et de ses filiales françaises et étrangères de souscrire des actions Vivendi via une augmentation de capital réservée en bénéficiant d'une décote à la souscription et *in fine* de la plus-value (déterminée selon les modalités prévues au règlement du plan) attachée à 10 actions pour une action souscrite. Un établissement financier mandaté par Vivendi assure la couverture de cette opération. Par ailleurs, 193 milliers d'actions ont été souscrites à travers une opération d'actionnariat salarié mise en place pour les salariés des filiales japonaises (contre 922 milliers d'actions à travers une opération équivalente pour les salariés des filiales américaines en 2017).

En 2018, la charge comptabilisée au titre du plan à effet de levier et du PEG s'élève à 1 million d'euros, contre 5,7 millions d'euros en 2017, depuis la date de prise de contrôle au 26 avril 2017.

Les opérations réalisées en France et à l'étranger à travers les fonds communs de placement d'entreprise (plan d'épargne groupe et plan à effet de levier) ont permis de réaliser une augmentation de capital le 19 juillet 2018 d'un montant global de 100 millions d'euros (y compris primes d'émission), comparé à un montant global de 68 millions d'euros (y compris primes d'émission) le 25 juillet 2017.

11.3.3. Plan d'actions de performance Havas SA

Les plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance étaient évalués sur la base du cours de l'action Havas au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions. Sous réserve du respect des conditions de performance selon certains plans, les droits sont acquis définitivement par l'inscription en compte à l'issue d'une période de 36 à 51 mois sous condition de présence.

Les plans d'attribution en cours au 31 décembre 2018 sont les suivants :

- le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration a attribué 2 420 milliers d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux d'Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères ;
- le 19 mars 2015, le Conseil d'administration a attribué 70 milliers d'actions de performance à M. Yannick Bolloré, Président-directeur général d'Havas SA ;
- le 27 août 2015, le Conseil d'administration a attribué un plan de 120 milliers d'actions de performance à l'ensemble des salariés des sociétés françaises ;
- le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a attribué trois plans d'actions pour un nombre total de 2 784 milliers d'actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 milliers d'actions pour Yannick Bolloré ;
- le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a attribué 148 milliers d'actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises ;
- le 28 février 2017, le Conseil d'administration a attribué 1 699 milliers d'actions gratuites au profit de grands cadres salariés français ou étrangers.

La charge afférente à l'ensemble des plans d'actions de performance s'élève à 10,0 millions d'euros sur l'exercice 2018, contre 10,0 millions sur l'exercice 2017.

Compte tenu, d'une part, de la mise en œuvre du retrait obligatoire conduisant à priver les actions Havas de toute liquidité et, d'autre part, du changement de contrôle de la société intervenu au profit de Vivendi, le Conseil de surveillance de Vivendi a décidé que ces actions gratuites et de performance seront remplacées par des actions de Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas.

En 2018, il a été individuellement proposé à l'ensemble des bénéficiaires d'actions gratuites ou de performance Havas de se voir attribuer les actions correspondantes dont ils étaient initialement attributaires, sous réserve d'avoir conclu avec Vivendi des contrats de liquidité qui se composent :

- d'une option de vente, permettant aux bénéficiaires de céder à Vivendi leurs actions gratuites et de performance Havas dans un délai de trente jours calendaires à compter du premier jour ouvré suivant la date d'attribution définitive de leurs actions gratuites et de performance Havas ; et

- d'une option d'achat, permettant à Vivendi d'acquérir les actions gratuites et de performance Havas concernées dans les quinze jours calendaires suivant l'expiration de la période d'exercice de l'option de vente susvisée.

Le prix d'exercice de ces options correspondra à la contre-valeur en numéraire, pour une action Havas, de la valeur de marché de 0,44 action Vivendi calculée sur la base de la moyenne, pondérée par les volumes d'échanges quotidiens sur le marché réglementé d'Euronext Paris, des cours de Bourse de l'action Vivendi sur Euronext Paris pendant les dix jours de négociation précédant la date d'attribution définitive des actions gratuites et de performance Havas.

Par dérogation, compte tenu de la proximité de l'échéance de la période d'acquisition applicable à un plan qui avait été attribué le 29 janvier 2014 (acquis le 29 avril 2018), ce prix d'exercice a correspondu au prix de l'offre, soit 9,25 euros, pour les attributaires de ce plan.

Au 31 décembre 2018, 2 297 milliers d'actions Havas font l'objet d'un engagement de liquidité et seront donc attribuées aux bénéficiaires sous condition de présence à l'échéance de chaque plan puis rachetées par Vivendi, et 3 570 milliers d'actions Havas seront échangées contre un nombre voisin de 1 571 milliers d'actions Vivendi (parité de 0,44 action Vivendi pour une action Havas).

11.3.4. Plan d'actions gratuites Blue Solutions

Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, utilisant partiellement l'autorisation qui lui a été octroyée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013, a décidé de procéder à des attributions d'actions gratuites pour un montant maximum fixé à 380 000 actions, soit 1,32% du capital. 364 500 actions gratuites ont été attribuées à ce titre le 8 janvier 2014, et 13 500 le 7 avril 2014, dans le respect des modalités définies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. Les modalités de comptabilisation de ce plan n'ont pas été modifiées sur l'exercice.

La juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant.

Cette juste valeur représente la charge à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits, elle est étalée linéairement et constatée en résultat en « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres, elle s'élève à -0,1 million d'euros pour l'exercice 2018, contre -1,1 million d'euros pour l'exercice 2017. Les cotisations patronales dues ont été constatées immédiatement en résultat.

Plan d'actions gratuites Blue Solutions		
Condition d'attribution		
Date d'octroi	8 janvier 2014	7 avril 2014
Nombre d'actions accordées à l'origine	364 500	13 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	19,35	27,32
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
Principales hypothèses		
Taux de dividende (en pourcentage)		
Taux sans risque (en pourcentage)	1,49 à 6 ans	1,49 à 6 ans
	1,01 à 4 ans	1,01 à 4 ans
Juste valeur de l'action (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros)	17,29	24,42
Au 31 décembre 2018		
Nombre d'actions restantes	0	0
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(0,0)	(0,0)

11.3.5. Attribution d'actions gratuites Gameloft SE

Les plans d'attribution gratuite d'actions étaient évalués sur la base du cours de l'action Gameloft SE (« Gameloft ») au jour du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution de ces actions en tenant compte de la période d'inaccessibilité de l'action après l'acquisition des droits. L'attribution définitive des actions aux salariés bénéficiaires est conditionnée par un contrat de travail en vigueur avec la société pendant toute la période d'acquisition, de deux ans ou quatre ans selon les plans, sans interruption.

Au 31 décembre 2018, le solde des plans d'attribution gratuite d'actions s'élève à 341 milliers d'actions (contre 734 milliers d'actions au 31 décembre 2017). Au cours de l'exercice 2018, 87 milliers d'actions ont été annulées. La durée résiduelle moyenne avant dénouement des plans est de 0,96 année (contre 1,5 année en 2017).

Au second semestre 2018, les bénéficiaires ont accepté l'engagement de liquidité proposé par Vivendi. Le nombre d'actions visé par cet engagement est de 1 606 milliers d'actions.

11.3.6. Plan d'intéressement à long terme Dailymotion

En 2015, Vivendi a mis en place un plan d'intéressement à long terme pour une durée de cinq années au bénéfice de certains de ses dirigeants clés. Ce plan est indexé sur l'accroissement de la valeur d'entreprise de Dailymotion par rapport à sa valeur d'acquisition, telle qu'elle ressortira au 30 juin 2020 sur la base d'une expertise indépendante. Dans l'hypothèse d'une progression de la valeur de Dailymotion, le montant de la rémunération au titre du plan d'intéressement est plafonné à un pourcentage, selon les bénéficiaires, de cette progression. Dans les six mois suivant le 30 juin 2020, le plan sera dénoué par un paiement en numéraire, le cas échéant.

En application de la norme IFRS 2, une charge représentative de cette rémunération doit être estimée et comptabilisée à chaque clôture jusqu'à la date de paiement. Au 31 décembre 2018, aucune charge n'a été comptabilisée au titre de ce plan, inchangé par rapport aux exercices antérieurs.

Le détail des caractéristiques des principaux nouveaux plans de l'exercice se présente comme suit :

Condition d'attribution des plans d'actions gratuites et de performance octroyés au cours de l'exercice 2018

Actions concernées	Vivendi	Bolloré
Date d'octroi	17 mai 2018	22 mars 2018
Nombre d'actions octroyées	1 632 000	1 238 000
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	23,03	4,352
Taux de dividende (en pourcentage)	1,95	1,380
Juste valeur d'une action (en euros)	19,85	4,17
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois
Durée de conservation	2 années à l'issue de la période d'acquisition soit le 17 mai 2023	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit le 22 mars 2021
NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018	1 632 000	1 238 000

L'évolution sur l'exercice du nombre d'actions et d'options de souscription d'actions en circulation et relative aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions est la suivante :

Évolution des nombres d'actions gratuites et de performance en circulation

Actions concernées	Blue Solutions	Vivendi	Havas ⁽¹⁾	Bolloré
Nombre d'actions au 31 décembre 2017	324 750	4 303 000	7 933 360	5 651 600
Issues de regroupement d'entreprise				
Attribution		1 636 000		1 238 000
Échues			(1 719 000)	
Exercice	(324 750)	(771 000)		
Annulation		(378 000)	(347 000)	(49 600)
NOMBRE D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018	0	4 790 000	5 867 360	6 840 000

(1) Au titre du plan attribué le 29 janvier 2014 et échu le 29 avril 2018, 870 milliers d'actions ont été réglées en numéraire par Vivendi au prix de 9,25 euros par action et 849 milliers d'actions Havas ont été échangées contre 374 milliers d'actions Vivendi, selon une parité d'échange de 0,44 action Vivendi pour une action Havas conformément au règlement du plan décrit dans la note 11.3.4 – Plans d'actions de performance Havas SA.

Évolution des nombres d'options de souscriptions d'actions

Options concernées	Vivendi
Nombre d'options au 31 décembre 2017	13 202 000
Issues de regroupement d'entreprise	
Attribution	
Échues	(968 000)
Exercice	(4 989 000)
Annulation	
NOMBRE D' OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018	7 245 000

11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)

(en millions d'euros)	2018	2017
Avantages à court terme	13,5	11,1
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Avantages à long terme	0,0	0,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
Païement en actions	4,1	2,8
Nombre d'actions gratuites et de performance détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré ⁽¹⁾	3 451 000	2 498 000
Nombre d'actions gratuites Blue Solutions ⁽¹⁾	0	20 000
Nombre d'actions de performance et options sur titres Havas ⁽¹⁾	186 080	186 080
Nombre d'actions de performance et options sur titres Vivendi ⁽¹⁾	18 000	0

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2018, Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration a perçu 1 060 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Bolloré, contre 1 050 milliers d'euros en 2017. Par ailleurs Vincent Bolloré a perçu en 2018, 118 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (103 milliers d'euros en 2017).

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.

Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, coentreprises 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.

Pour Vivendi, la valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à la clôture de chaque exercice et, le cas échéant, réévaluée ou réduite, pour tenir compte de perspectives plus ou moins favorables de réalisation d'un bénéfice imposable disponible permettant l'utilisation de ces actifs d'impôt différé. Pour apprécier la probabilité de réalisation d'un bénéfice imposable disponible, il est notamment tenu compte de l'historique des résultats des exercices précédents, des prévisions de résultats futurs, des éléments non récurrents qui ne seraient pas susceptibles de se renouveler à l'avenir et de la stratégie fiscale. De ce fait, l'évaluation de la capacité du groupe à utiliser ses déficits reportables repose sur une part de jugement importante. Si les résultats fiscaux futurs du groupe s'avéraient sensiblement différents de ceux anticipés, le groupe serait alors dans l'obligation de revoir à la hausse ou à la baisse la valeur comptable des actifs d'impôt différé, ce qui pourrait avoir un effet significatif sur le bilan et le résultat du groupe.

Pour les autres sociétés ou groupes fiscaux du groupe Bolloré pour lesquels il existe un historique récent de pertes fiscales non utilisées, le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de reconnaître d'impôt différé actif net au titre du report en avant des pertes fiscales.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

NOTE 12. IMPÔTS

Principes comptables

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

12.1. Charge d'impôt

12.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Impôts courants et différés ⁽²⁾	(398,8)	140,7
(Dotation) reprise provisions pour impôt ⁽³⁾	16,8	209,3
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédits d'impôts, <i>carry back</i>) ⁽⁴⁾	(5,4)	436,3
Retenues à la source	(79,6)	(55,7)
CVAE	(38,8)	(31,1)
TOTAL	(505,8)	699,5

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Conformément à la nouvelle norme IFRS 9, appliquée à compter du 1^{er} janvier 2018, la charge d'impôt différée de Vivendi intègre en 2018 la réévaluation par compte de résultat de la participation dans Spotify et Tencent Music pour un montant global de – 72 millions d'euros.

(3) En 2017, comprend notamment l'impact lié au règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011 pour 409 millions d'euros.

(4) Comprend notamment en 2017 un produit d'impôt courant de 243 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3% sur les revenus distribués.

12.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 34,43%. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Résultat net consolidé	1 107,2	2 048,9
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(194,6)	(266,5)
Charge (produit) d'impôt	505,8	(699,5)
Résultat avant impôt	1 418,4	1 082,9
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT	(488,3)	(372,8)
Rapprochement		
Différences permanentes ⁽²⁾	(108,4)	364,7
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant ⁽³⁾	1,8	78,1
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés ⁽⁴⁾	(87,1)	2,4
Incidences des différentiels de taux d'impôt ⁽⁵⁾	192,1	397,3
Autres ⁽⁶⁾	(15,9)	229,8
PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT	(505,8)	699,5

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) En 2017, comprend notamment le produit d'impôt courant de 409 millions d'euros comptabilisé à la suite du règlement favorable à Vivendi SA du contentieux lié au régime du bénéfice mondial consolidé de l'exercice 2011.

(3) En 2017, correspond principalement à l'effet d'impôt relatif à la revalorisation comptable des intérêts mis en équivalence Vivendi pour 232,3 millions d'euros non imposés chez Compagnie de Cornouaille.

(4) Intègre en 2018, des déficits non activés de Vivendi pour –98 millions d'euros.

(5) Intègre en 2018 sur Vivendi, un effet de taux favorable, consécutif à la modification du taux de l'impôt fédéral sur les sociétés, applicable aux États-Unis.

(6) Correspond en 2017 au produit d'impôt courant de 243 millions d'euros correspondant à la restitution à Vivendi et à ses filiales des montants acquittés au titre de la contribution de 3% sur les revenus distribués.

12.1.3. Régime de l'intégration fiscale Vivendi et du bénéfice mondial consolidé

Vivendi SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale et considère avoir bénéficié, jusqu'au 31 décembre 2011 inclus, du régime dit du « bénéfice mondial consolidé » prévu à l'article 209 quinquies du Code général des impôts. À compter du 1^{er} janvier 2012, Vivendi SA bénéficie du seul régime de l'intégration fiscale.

Le régime de l'intégration fiscale permet à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés françaises contrôlées directement ou indirectement à 95% au moins, soit au 31 décembre 2017, principalement les entités d'Universal Music Group, de groupe Canal+ et de Gameloft en France, ainsi que les sociétés portant les projets de développement du groupe en France (Vivendi Village, Vivendi Content, Studio+, etc.).

Jusqu'au 31 décembre 2011, le régime fiscal du bénéfice mondial consolidé accordé sur agrément a permis à Vivendi de consolider fiscalement ses pertes et profits avec les pertes et profits des sociétés du groupe contrôlées directement ou indirectement à 50% au moins, situées tant en France qu'à l'étranger. Cet agrément lui avait été accordé pour une première période de cinq ans, soit du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2008, puis a été renouvelé le 19 mai 2008 pour une période de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2011. Pour mémoire, le 6 juillet 2011, Vivendi avait sollicité auprès du ministère des Finances le renouvellement de son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé pour une période de trois ans courant du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2014.

Les modifications de la législation fiscale en France en 2011 ont mis fin au régime du bénéfice mondial consolidé pour les entreprises clôturant leur exercice à compter du 6 septembre 2011 et ont plafonné l'imputation des déficits fiscaux reportés à hauteur de 60% du bénéfice imposable. Depuis 2012, l'imputation des déficits fiscaux reportés est plafonnée à 50% du bénéfice imposable et la déductibilité des intérêts est limitée à 85% des charges financières nettes (75% à compter du 1^{er} janvier 2014).

L'incidence des régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice mondial consolidé sur la valorisation des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables de Vivendi s'établit comme suit :

Vivendi considérant que son agrément au régime du bénéfice mondial consolidé produisait ses effets jusqu'au terme de l'agrément accordé par le ministère des Finances, soit jusqu'au 31 décembre 2011, a demandé en 2012

par voie contentieuse le remboursement d'une somme de 366 millions d'euros au titre de l'exercice 2011. Au terme de la procédure menée devant les juridictions administratives le Conseil d'État a, par sa décision du 25 octobre 2017, reconnu le droit pour Vivendi de se prévaloir d'une espérance légitime l'autorisant à escompter l'application du régime du bénéfice consolidé, sur l'ensemble de la période couverte par l'agrément, y compris donc l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le Conseil d'État statuant en dernier ressort et sa décision étant insusceptible d'appel, la somme de 366 millions d'euros remboursée à Vivendi, assortie d'intérêts moratoires pour 43 millions d'euros, est définitivement acquise à Vivendi. En conséquence de quoi un produit d'impôt de 409 millions d'euros a été enregistré dans ses comptes au 31 décembre 2017.

En outre, considérant que les créances d'impôt étranger dont dispose Vivendi en sortie de régime de bénéfice mondial consolidé sont reportables à l'expiration de l'agrément, Vivendi a demandé le remboursement de l'impôt payé au titre de son exercice clos le 31 décembre 2012. Le 8 mai 2013, Vivendi a reçu un remboursement de 201 millions d'euros. Ce remboursement a été ensuite contesté par les autorités fiscales dans le cadre d'une procédure de contrôle et, dans ses comptes au 31 décembre 2012, Vivendi a provisionné le risque afférent au montant en principal à hauteur de 208 millions d'euros, porté à 221 millions d'euros au 31 décembre 2013. Dans ses comptes au 31 décembre 2014, Vivendi a maintenu cette provision et l'a complétée du montant des intérêts de retard de 11 millions d'euros, soit un montant total provisionné de 232 millions d'euros au 31 décembre 2014, ramené à 228 millions d'euros au 31 décembre 2015 après imputation de crédits d'impôt de droit commun. Dans le cadre de ce contrôle, Vivendi a effectué un versement de 321 millions d'euros le 31 mars 2015, correspondant aux montants de 221 millions et de 11 millions d'euros détaillés ci-avant et complété d'un montant de 89 millions d'euros de pénalités.

La procédure de contrôle étant close, Vivendi a contesté le 29 juin 2015 devant les autorités fiscales l'impôt acquitté et les intérêts de retard mis à sa charge ainsi que les pénalités, qui n'ont pas été provisionnées suivant l'avis des conseils de la société. Vivendi a depuis porté ce litige devant le tribunal administratif de Montreuil. Le 16 mars 2017, le tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision favorable à Vivendi. Le 18 avril 2017, Vivendi a reçu un remboursement de 315 millions d'euros correspondant au principal de l'impôt dû en 2012 (218 millions d'euros) et aux intérêts de retard (10 millions d'euros), complétés de pénalités (87 millions d'euros), le tout

assorti d'intérêts moratoires (31 millions d'euros), soit un montant total de 346 millions d'euros. Le ministre ayant fait appel de cette décision concernant le principal de l'impôt dû, Vivendi a maintenu dans ses comptes au 31 décembre 2017 la provision du remboursement en principal (218 millions d'euros) et des intérêts de retard (10 millions d'euros), complétée du montant des intérêts moratoires (23 millions d'euros), soit un montant total provisionné de 251 millions d'euros. Le ministre n'ayant pas fait appel des pénalités (87 millions d'euros), Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2017 un produit d'impôt de 9 millions d'euros afférent à la fraction des intérêts moratoires irrévocablement acquis par Vivendi. Le 22 novembre 2018, la cour administrative d'appel de Versailles a annulé la décision du 16 mars 2017 du tribunal administratif de Montreuil et a remis à la charge de Vivendi le montant des cotisations supplémentaires auxquelles elle a été assujettie au titre de l'année de 2012. En revanche, elle a accordé la décharge des intérêts de retard mis à la charge de Vivendi. Vivendi a enregistré, dans ses comptes au 31 décembre 2018 un produit de 12 millions d'euros à raison de la décharge des intérêts de retard (10 millions d'euros) ainsi que les intérêts moratoires correspondants (2 millions d'euros), ramenant le montant total provisionné à 239 millions d'euros (218 millions d'euros au titre du principal et 21 millions d'euros au titre des intérêts moratoires afférents). Le 31 décembre 2018, Vivendi a déposé un pourvoi devant le Conseil d'État demandant la cassation de l'arrêt de la cour administrative d'appel de Versailles. Le 11 février 2019, en exécution de l'arrêt de la cour administrative d'appel de Versailles, Vivendi a reçu de la part des autorités fiscales une demande de remboursement de 239 millions d'euros. Vivendi a un délai de trente jours pour satisfaire cette demande. La somme étant provisionnée dans les comptes de Vivendi, ce versement n'aura pas d'impact sur le compte de résultat.

Fort de la décision rendue par le tribunal administratif de Montreuil le 16 mars 2017, Vivendi a demandé le 15 juin 2017 le remboursement de l'impôt dû au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, soit 203 millions d'euros. Vivendi a comptabilisé au 31 décembre 2017 une provision à hauteur du remboursement demandé (203 millions d'euros) et a maintenu cette provision dans ses comptes au 31 décembre 2018 dans l'attente de la décision du Conseil d'État précitée.

Dans les comptes au 31 décembre 2018, le résultat fiscal des sociétés du périmètre d'intégration fiscale de Vivendi SA est déterminé de manière estimative. En conséquence, le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables au 31 décembre 2018 ne peut être déterminé de manière certaine à cette date. Au 31 décembre 2018, après prise en compte de l'incidence du résultat fiscal estimé de l'exercice 2018 et avant prise en compte de l'incidence des conséquences des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 6.5) sur le montant des déficits, des créances d'impôt étranger et des crédits d'impôt reportables, Vivendi SA serait en mesure de retirer de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 781 millions d'euros (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable au 1^{er} janvier 2019, soit 32,02 %). Au taux de 25,83 % applicable en 2022, Vivendi retirerait de ses déficits, de ses créances d'impôt étranger et de ses crédits d'impôt reportables une économie d'impôt de 630 millions d'euros.

Vivendi SA valorise ses déficits, ses créances d'impôt étranger et ses crédits d'impôt reportables sur la base d'une année de prévision de résultat, en se fondant sur le budget de l'exercice suivant. Sur cette base, Vivendi serait en mesure de retirer du régime de l'intégration fiscale une économie d'impôt de 114 millions d'euros en 2019 (au taux de l'impôt sur les sociétés applicable en 2019, soit 32,02 %).

12.2. Impôts différés

12.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾
Impôts différés – actif	737,7	727,4
Impôts différés – passif	2 484,4	2 338,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS⁽²⁾	(1 746,6)	(1 610,8)

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont – 1 785,7 millions d'euros relatifs à Vivendi.

12.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 ⁽¹⁾
Reports fiscaux déficitaires activés ⁽²⁾	186,9	236,3
Provisions retraites et autres avantages au personnel	223,9	238,2
Réévaluation des immobilisations ⁽³⁾	(2 034,0)	(2 081,5)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(41,0)	(44,6)
Autres	(82,4)	40,8
ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(1 746,6)	(1 610,8)

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Dont 166,3 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale de Vivendi SA.

(3) Dont – 1 601 millions d'euros au titre de la réévaluation des actifs identifiés suite au PPA de Bolloré sur Vivendi.

12.2.3. Évolution de la position nette en 2018

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
Au 31 décembre 2017	(1 610,8)
Impôts différés comptabilisés par résultat ⁽¹⁾	(59,1)
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ⁽²⁾	(4,7)
Variations de périmètre	0,1
Autres	(72,0)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	(1 746,6)

(1) Dont impact de l'exercice concernant le traitement du PPA Vivendi pour – 70,9 millions d'euros.

(2) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs aux gains actuariels des engagements envers le personnel (pour – 3,8 millions d'euros).

12.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Déficits reportables ⁽¹⁾	2 211,0	2 051,8
Autres	21,2	19,4
TOTAL	2 232,2	2 071,2

(1) Dont, avant la prise en compte des conséquences éventuelles des contrôles fiscaux en cours (se reporter à la note 10.2 - Litiges en cours), effet d'impôt sur les déficits reportables non activés au 31 décembre 2018 de Vivendi (dont Groupe Havas) pour 1 566 millions d'euros (1 790 millions d'euros au 31 décembre 2017) et du périmètre d'intégration fiscale de Bolloré SA pour 336,4 millions d'euros (316,3 millions d'euros au 31 décembre 2017).

12.3. Impôts courants

12.3.1. Actif

(en millions d'euros)	31/12/2018			31/12/2017		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	433,7	0,0	433,7	454,4	0,0	454,4
TOTAL	433,7	0,0	433,7	454,4	0,0	454,4

12.3.2. Passif

(en millions d'euros)	31/12/2017	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	31/12/2018
Impôts courants – passif	236,5	2,3	(21,5)	15,7	(23,0)	210,0
TOTAL	236,5	2,3	(21,5)	15,7	(23,0)	210,0

NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2017 et 2018 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2018	Dont parties liées de Vivendi	2017
Chiffre d'affaires			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	27,1	9,3	15,5
Entités mises en équivalence	250,6	218,7	268,0
Achats et charges externes			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	(20,0)	(14,8)	(4,6)
Entités mises en équivalence	(70,8)	(69,3)	(99,9)
Autres produits et charges financiers			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	6,0		4,9
Entités mises en équivalence	10,4	0,4	1,5
Actifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾			
Entités mises en équivalence	85,2	85,2	184,0
Passifs financiers non courants			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾			
Entités mises en équivalence	0,0	0,0	93,0
Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	6,2	2,1	4,8
Entités mises en équivalence	69,6	53,1	96,3
Actif de contenus non courant			
Entités mises en équivalence	0,8	0,8	1,0
Provisions pour créances douteuses	(0,4)		(0,4)
Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	2,5	2,1	1,0
Entités mises en équivalence	16,5	13,5	18,1
Comptes courants et conventions de trésorerie actif			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	33,9		31,8
Entités mises en équivalence	6,3		1,6
Comptes courants et conventions de trésorerie passif			
Entités non consolidées du Groupe ⁽¹⁾	135,9		49,9
Entités mises en équivalence			0,1

(1) Filiales non consolidées ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Les principaux événements survenus entre la date de clôture et le 14 mars 2019, date du Conseil d'administration de Bolloré, arrêtant les comptes annuels sont les suivants :

Ouverture du capital d'Universal Music Group

Le processus de cession d'une partie du capital d'Universal Music Group pouvant aller jusqu'à 50 % à un ou plusieurs partenaires stratégiques se poursuit. La réorganisation juridique préalable a été réalisée à fin 2018 et les travaux pour la réalisation d'une *Vendor Due Diligence* ont été lancés début 2019. Les banques présélectionnées ont été reçues. Le choix final des banques conseils chargées de trouver les meilleurs partenaires pour Universal Music Group doit intervenir prochainement.

Un prix de réserve sera fixé pour l'entrée de partenaires au capital d'Universal Music Group.

Nouveaux financements de Vivendi SA

Le 16 janvier 2019, la ligne de crédit bancaire syndiqué de Vivendi SA (qui était de 2 milliards d'euros, non tirée, à échéance du 29 octobre 2021) a été amendée pour un montant de 2,2 milliards d'euros et l'échéance a été étendue au 16 janvier 2024 (assortie de deux options d'extension d'un an).

En outre, des lignes de crédit bilatérales confirmées auprès d'établissements bancaires de premier rang ont été signées par Vivendi en janvier 2019, pour un montant total disponible de 1,2 milliard d'euros à échéance janvier 2024.

L'ensemble de ces lignes de crédit n'est plus soumis au respect de ratios financiers mais elles contiennent des clauses usuelles de cas de défaut ainsi que des engagements qui imposent à Vivendi certaines restrictions notamment en matière de constitution de sûretés et d'opérations de fusion.

Finalisation de l'acquisition d'Editis par Vivendi

À la suite de l'accord d'acquisition conclu le 15 novembre 2018 avec le groupe espagnol Planeta sur la base d'une valeur d'entreprise de 900 millions d'euros, Vivendi a finalisé le 31 janvier 2019 l'acquisition de 100 % du capital d'Editis, le deuxième groupe d'édition français, représentant un décaissement de 833 millions d'euros, en ce compris le remboursement de l'endettement d'Editis. L'Autorité de la concurrence avait autorisé sans condition l'opération le 2 janvier 2019. À compter du 1^{er} février 2019, Vivendi consolide Editis par intégration globale.

Editis réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 750 millions d'euros.

Vivendi et Editis partagent un savoir-faire reconnu dans le développement et la gestion des droits d'œuvres culturelles et une même passion pour la création et l'accompagnement des talents. Cette acquisition s'inscrit dans la logique de construction d'un grand groupe de contenus, de médias et de communication. Cette opération marque aussi le retour de ce fleuron de l'édition dans un groupe européen d'envergure mondiale.

Cession de la participation dans Ubisoft

Comme prévu, le solde de la vente à terme de la participation détenue dans Ubisoft a été cédé le 5 mars 2019. Voir note 1 – Faits marquants.

NOTE 15. COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de la Financière de l'Odet et de Bolloré, détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celles-ci (cf. organigramme détaillé du Groupe).

À la demande de l'Autorité des marchés financiers, les comptes consolidés d'Omnium Bolloré, société holding non cotée tête de groupe, établis en éliminant les participations entre sociétés du périmètre de consolidation, figurent ci-dessous.

La société Omnium Bolloré n'établit pas de comptes consolidés et seuls un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie ainsi qu'un tableau de variation des capitaux propres et un état du résultat global ont été établis.

Compte de résultat consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	23 024,4	18 337,1
Achats et charges externes	(16 042,7)	(12 527,0)
Frais de personnel	(4 554,4)	(3 942,0)
Amortissements et provisions	(1 426,5)	(939,4)
Autres charges opérationnelles	(211,6)	(234,6)
Autres produits opérationnels	488,0	268,4
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	22,5	151,0
Résultat opérationnel	1 299,7	1 113,5
Coût net du financement	(132,5)	(130,8)
Autres charges financières	(2 511,0)	(455,2)
Autres produits financiers	2 778,4	699,2
Résultat financier	134,9	113,2
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	172,1	115,5
Impôts sur les résultats	(506,1)	699,9
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	1 100,6	2 042,1
Résultat net consolidé, part du Groupe	21,9	66,0
Intérêts minoritaires	1 078,7	1 976,1

État du résultat global consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Résultat net consolidé de l'exercice	1 100,6	2 042,1
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	526,0	(1 123,2)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(1,9)	430,7
Autres variations du résultat global	(176,4)	(173,8)
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	347,7	(866,3)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(268,4)	
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence	(0,9)	
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	26,2	31,8
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(2,1)	3,7
Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement	(245,2)	35,5
RÉSULTAT GLOBAL	1 203,1	1 211,3
Dont :		
– part du Groupe	19,5	43,1
– part des minoritaires	1 183,6	1 168,2
<i>Dont impôt :</i>		
– sur juste valeur des instruments financiers	0,0	(0,5)
– sur pertes et gains actuariels	(11,2)	(14,1)

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Bilan consolidé du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017 ⁽¹⁾
Actif		
<i>Goodwill</i>	14 381,1	13 930,5
Immobilisations incorporelles	10 060,5	9 931,5
Immobilisations corporelles	2 870,6	3 108,2
Titres mis en équivalence	4 507,2	4 574,4
Autres actifs financiers	2 324,7	5 041,6
Impôts différés	737,8	727,5
Autres actifs	662,2	523,1
Actifs non courants	35 544,1	37 836,8
Stocks et en-cours	1 174,0	1 171,5
Clients et autres débiteurs	7 560,8	7 152,5
Impôts courants	433,8	455,4
Autres actifs financiers	662,7	535,2
Autres actifs	1 080,5	109,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 785,0	3 098,7
Actifs courants	15 696,8	12 522,3
TOTAL ACTIF	51 240,9	50 359,1
Passif		
Capital	34,9	34,9
Primes liées au capital	6,8	6,8
Réserves consolidées	440,2	451,6
Capitaux propres, part du Groupe	481,9	493,3
Intérêts minoritaires	23 387,7	25 235,0
Capitaux propres	23 869,6	25 728,3
Dettes financières à long terme	8 340,5	7 156,9
Provisions pour avantages au personnel	866,6	907,2
Autres provisions	951,1	945,2
Impôts différés	2 484,4	2 338,3
Autres passifs	372,7	475,4
Passifs non courants	13 015,3	11 823,0
Dettes financières à court terme	2 070,9	1 070,8
Provisions (part à moins d'un an)	446,5	437,3
Fournisseurs et autres créditeurs	11 122,4	10 585,1
Impôts courants	210,2	236,7
Autres passifs	506,0	477,9
Passifs courants	14 356,0	12 807,8
TOTAL PASSIF	51 240,9	50 359,1

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Variation de la trésorerie consolidée du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net, part du Groupe	21,9	66,0
Part des intérêts minoritaires	1 078,7	1 976,1
Résultat net consolidé	1 100,6	2 042,1
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	1 293,2	812,4
– élimination de la variation des impôts différés	59,0	(376,1)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(421,0)	(360,5)
– élimination des plus ou moins-values de cession	2,7	(243,7)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	132,5	130,8
– produits des dividendes reçus	(20,6)	(29,2)
– charges d'impôts sur les sociétés	463,8	(114,5)
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	55,0	44,5
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	21,4	29,4
Impôts sur les sociétés décaissés	(438,7)	14,4
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(255,8)	114,2
– dont stocks et en-cours	17,6	44,3
– dont dettes	179,3	502,3
– dont créances	(452,7)	(432,4)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	1 992,1	2 063,8
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(561,1)	(709,9)
– immobilisations incorporelles	(438,6)	(350,1)
– immobilisations du domaine concédé	(22,5)	(42,8)
– titres et autres immobilisations financières	(584,6)	(122,6)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	12,2	23,0
– immobilisations incorporelles	4,5	0,1
– titres	2 241,0	35,4
– autres immobilisations financières	63,4	888,1
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(108,6)	3 405,6
Flux nets de trésorerie sur investissements	605,7	3 126,8
Flux de financement		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	0,0	0,0
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(617,2)	(572,3)
– remboursements des dettes financières	(375,8)	(3 285,2)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(2 541,5)	(1 722,5)
Encaissements :		
– augmentation de capital	192,7	149,1
– subventions d'investissements	6,9	8,2
– augmentation des dettes financières	2 532,2	2 027,1
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	1,0	2,9
Intérêts nets décaissés	(130,4)	(113,2)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(932,1)	(3 505,9)
Incidence des variations de cours des devises	(6,5)	(103,0)
Autres	(5,4)	(0,1)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	1 653,8	1 581,6
Trésorerie à l'ouverture	2 786,4	1 204,8
Trésorerie à la clôture	4 440,2	2 786,4

(1) Retraité – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

Variation des capitaux propres consolidés du groupe Omnium Bolloré

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur des actifs financiers		Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres, part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
					recyclable	non recyclable						
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2017	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	15,3	0,0	(7,8)	(8,9)	416,6	455,1	5 635,8	6 090,9
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	0,0	(0,3)	0,0	0,9	(0,3)	(5,2)	(4,9)	18 431,0	18 426,1
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués										0,0	(196,2)	(196,2)
Opérations sur titres autodétenus										0,0		0,0
Paievements fondés sur des actions									1,2	1,2	34,8	36,0
Variations de périmètre					(0,3)		0,6	2,2	(6,1)	(3,6)	18 615,4	18 611,8
Autres variations							0,3	(2,5)	(0,3)	(2,5)	(23,0)	(25,5)
Éléments du résultat global					3,0	0,0	(26,6)	0,7	66,0	43,1	1 168,2	1 211,3
Résultat de l'exercice									66,0	66,0	1 976,1	2 042,1
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							(21,2)			(21,2)	(1 102,0)	(1 123,2)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					7,4					7,4	423,3	430,7
– autres variations du résultat global					(4,4)		(5,4)			(9,8)	(164,0)	(173,8)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– pertes et gains actuariels des entités contrôlées								0,7		0,7	31,1	31,8
– pertes et gains actuariels des entités en équivalence										0,0	3,7	3,7
Capitaux propres au 31 décembre 2017⁽¹⁾	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	18,0	0,0	(33,5)	(8,5)	477,4	493,3	25 235,0	25 728,3
Impact IFRS 9 ⁽²⁾					(11,5)	2,5			8,6	(0,4)	(12,1)	(12,5)
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018⁽¹⁾⁽²⁾	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	6,5	2,5	(33,5)	(8,5)	486,0	492,9	25 222,9	25 715,8
Transactions avec les actionnaires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	(0,6)	(12,1)	(2,5)	(16,2)	(30,5)	(3 018,8)	(3 049,3)
Augmentation de capital										0,0		0,0
Dividendes distribués										0,0	(626,4)	(626,4)
Opérations sur titres autodétenus										0,0		0,0
Paievements fondés sur des actions									1,2	1,2	31,4	32,6
Variations de périmètre					0,5	(2,1)	(11,5)	(2,5)	(15,7)	(31,3)	(2 415,5)	(2 446,8)
Autres variations					0,4	1,5	(0,6)		(1,7)	(0,4)	(8,3)	(8,7)
Éléments du résultat global					(4,1)	(9,6)	11,0	0,3	21,9	19,5	1 183,6	1 203,1
Résultat de l'exercice									21,9	21,9	1 078,7	1 100,6
Variation des éléments recyclables en résultat												
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées							13,1			13,1	512,9	526,0
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(0,3)					(0,3)	(1,6)	(1,9)
– autres variations du résultat global					(3,8)		(2,1)			(5,9)	(170,5)	(176,4)
Variation des éléments non recyclables en résultat												
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées						(9,5)				(9,5)	(258,9)	(268,4)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités mises en équivalence						(0,1)				(0,1)	(0,8)	(0,9)
– pertes et gains actuariels des entités contrôlées								0,4		0,4	25,8	26,2
– pertes et gains actuariels des entités en équivalence								(0,1)		(0,1)	(2,0)	(2,1)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	1 165,5	34,9	6,8	(1,8)	3,3	(7,7)	(34,6)	(10,7)	491,7	481,9	23 387,7	23 869,6

(1) Retraité de IFRS 15 et de l'allocation définitive du PPA Vivendi. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Impact de la mise en application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018. Voir note 3 – Comparabilité des comptes.

NOTE 16. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Montant des honoraires par réseau

(en milliers d'euros)	TOTAL 2018	Constantin Associés				AEG Finances			
		Commissaire aux comptes		Réseau ⁽¹⁾		Commissaire aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
Certification des comptes individuels et consolidés									
– Bolloré	786	393	8	NA		393	31	NA	
– Filiales intégrées globalement	13 284	4 430	91	8 009	96	845	67		
Sous-total	14 070	4 823	99	8 009	96	1 238	98	0	
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾									
– Bolloré	129	15	1	98	2	16	1		
– Filiales intégrées globalement	216	10	0	199	2	7	1	NA	
Sous-total	345	25	1	297	4	23	2	0	
TOTAL HONORAIRES	14 415	4 848	100	8 306	100	1 261	100	0	

NA : Non applicable.

(1) Comprend le réseau Deloitte.

(2) Ces prestations couvrent les services requis par les textes légaux et réglementaires (rapports sur augmentation de Capital, lettre de confort, etc.) ainsi que les services fournis à la demande de Bolloré et ses filiales (due diligence, assistance juridique et fiscale, et attestations diverses).

NOTE 17. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

17.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
AMC – Agence Maritime Cognaçaise	Châteaubernard	51,00	51,00	319 569 828
Abidjan Terminal	Abidjan	55,42	55,42	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	812 136 315
African Investment Company SA	Luxembourg	93,90	93,90	Grand-Duché de Luxembourg
Alcafi	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
Alraïne Shipping Agencies Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
AMC USA Inc.	New York	51,00	51,00	États-Unis
Ami (Tanzania) Ltd	Dar es-Salaam	100,00	100,00	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	100,00	100,00	Suisse
Antrak Ghana Ltd	Accra	100,00	100,00	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	100,00	100,00	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd	Perth	100,00	100,00	Australie
Ascens Services	Abidjan	100,00	100,00	Côte d'Ivoire
Ateliers & Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,99	99,99	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	52,48	52,48	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	95,11	95,04	États-Unis
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	95,11	95,04	Belgique
Automatic Systems (France) ⁽²⁾	Rungis	95,11	95,04	304 395 973
Automatic Systems America Inc.	Montréal	95,11	95,04	Canada
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	95,11	95,04	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	95,11	95,04	Espagne
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	NC	95,04	République populaire de Chine
Bénin Terminal	Cotonou	100,00	100,00	Bénin
Bénin-Niger Rail Exploitation	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
Bénin-Niger Rail Infrastructure	Cotonou	79,47	79,47	Bénin
B'Information Services ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	333 134 799
BlueLA Inc.	Los Angeles	100,00	100,00	États-Unis
Blue line Guinée SA	Conakry	100,00	100,00	Guinée
Blue Solutions	Odet	77,92	78,80	421 090 051
Blue Solutions Canada Inc.	Boucherville/Québec	77,92	78,80	Canada
Bluealliance ⁽³⁾	Puteaux	100,00	51,00	501 407 233
Blueboat ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	528 825 888
Bluebus ⁽¹⁾	Saint-Berthevin	100,00	100,00	501 161 798
Bluecar ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	502 466 931
Bluecar East Asia Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bluecar Italy	Milan	100,00	100,00	Italie
Bluecarsharing ⁽¹⁾	Vaucresson ⁽¹⁾	100,00	100,00	528 872 625
Bluecity UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bluecub ⁽³⁾	Vaucresson	100,00	51,00	538 446 543
Bluedistrib ⁽¹⁾	Maurepas	100,00	100,00	814 094 967
BlueElec ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	519 136 816
BlueIndy LLC	Indianapolis	100,00	100,00	États-Unis
BlueLA Carsharing LLC	Los Angeles	100,00	100,00	États-Unis
Bluelib ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	814 649 513
Bluely ⁽³⁾	Vaucresson	95,00	48,45	538 446 451

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
BluePointLondon Ltd	Londres	95,11	95,04	Royaume-Uni
BlueSG Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bluestation ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	795 208 552
Bluestorage ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	443 918 818
Blue Systems USA, Inc.	New York	100,00	100,00	États-Unis
Bluetorino	Turin	100,00	100,00	Italie
Bluetram ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	519 139 273
BlueVentures Services Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bolloré ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	055 804 124
Bolloré Africa (Beijing) Logistics Co. Ltd	Beijing	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,95	99,95	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics Angola Limitada	Luanda	100,00	100,00	Angola
Bolloré Africa Logistics Aviation Services	Petroria	100,00	100,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	60,00	60,00	Inde
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	99,75	99,75	Maroc
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	49,00	49,00	Afrique du Sud
Bolloré Africa Railways	Puteaux	99,34	99,34	075 650 820
Bolloré Energy ⁽¹⁾	Odet	99,99	99,99	601 251 614
Bolloré Inc.	Dayville	100,00	100,00	États-Unis
Bolloré Logistics ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	552 088 536
Bolloré Logistics (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	60,00	60,00	Thaïlande
Bolloré Logistics Argentina SA	Buenos Aires	100,00	100,00	Argentine
Bolloré Logistics Asia-Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,98	99,98	Singapour
Bolloré Logistics Australia Pty Ltd	Banksmeadow	100,00	100,00	Australie
Bolloré Logistics Bangladesh Ltd	Dhaka	51,00	51,00	Bangladesh
Bolloré Logistics Belgium	Anvers	100,00	100,00	Belgique
Bolloré Logistics Brazil Ltda	São Paulo	100,00	100,00	Brésil
Bolloré Logistics Cambodia Ltd	Phnom Penh	100,00	100,00	Cambodge
Bolloré Logistics Canada Inc.	Saint-Laurent/Québec	100,00	100,00	Canada
Bolloré Logistics Chile SA	Santiago	100,00	100,00	Chili
Bolloré Logistics China Co. Ltd	Shanghai	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics Czech Republic s.r.o.	Zlín	100,00	100,00	République tchèque
Bolloré Logistics Germany GmbH	Francfort	100,00	100,00	Allemagne
Bolloré Logistics Guadeloupe ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	100,00	348 092 297
Bolloré Logistics Guyane	Remire-Montjoly/Guyane	85,00	85,00	403 318 249
Bolloré Logistics Hong Kong Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	République populaire de Chine
Bolloré Logistics India Ltd	Calcutta	99,98	99,98	Inde
Bolloré Logistics Italy Spa	Milan	100,00	100,00	Italie
Bolloré Logistics Japan KK	Tokyo	100,00	100,00	Japon
Bolloré Logistics Korea Co. Ltd	Séoul	100,00	100,00	Corée du Sud
Bolloré Logistics Lao Ltd	Vientiane	100,00	100,00	Laos
Bolloré Logistics Luxembourg SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Bolloré Logistics Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
Bolloré Logistics Martinique ⁽¹⁾	Fort-de-France/Martinique	100,00	100,00	303 159 370
Bolloré Logistics Mayotte	Longoni	100,00	100,00	Mayotte
Bolloré Logistics Mexico, SA de CV	Mexico	100,00	100,00	Mexique

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Logistics Netherlands BV	Hoogvliet	100,00	100,00	Pays-Bas
Bolloré Logistics New Zealand Ltd	Auckland	100,00	100,00	Nouvelle-Zélande
Bolloré Logistics Norway AS	Oslo	100,00	100,00	Norvège
Bolloré Logistics Nouvelle-Calédonie	Nouméa	100,00	100,00	Nouvelle-Calédonie
Bolloré Logistics Pakistan (Pvt) Ltd	Karachi	51,00	51,00	Pakistan
Bolloré Logistics Philippines Inc.	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
Bolloré Logistics Poland sp. Z.o.o.	Gdynia	100,00	100,00	Pologne
Bolloré Logistics Polynésie	Papeete	100,00	100,00	Polynésie française
Bolloré Logistics Portugal Lda	Lisbonne	99,90	99,90	Portugal
Bolloré Logistics Réunion ⁽¹⁾	Le Possession/La Réunion	100,00	100,00	310 879 937
Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Bolloré Logistics Suisse SA	Meyrin	90,00	90,00	Suisse
Bolloré Logistics Taïwan Ltd	Taipei	100,00	100,00	Taïwan
Bolloré Logistics Tanger Med	Tanger	99,93	99,93	Maroc
Bolloré Logistics UK Ltd	Hainault/Ilford	100,00	100,00	Royaume-Uni
Bolloré Logistics USA Inc.	New York	100,00	100,00	États-Unis
Bolloré Logistics Vietnam Co. Ltd	Hô Chi Minh-V	100,00	100,00	Vietnam
Bolloré Logistics WLL (Qatar)	Doha	92,00	92,00	Qatar
Bolloré Média Digital ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	485 374 128
Bolloré Média Régie ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	538 601 105
Bolloré Ports Cherbourg ⁽¹⁾	Tourlaville	100,00	100,00	552 650 228
Bolloré Ports Dunkerque ⁽¹⁾	Dunkerque	100,00	100,00	380 355 875
Bolloré Ports France ⁽¹⁾	Rochefort	100,00	100,00	541 780 193
Bolloré Telecom ⁽¹⁾	Puteaux	97,76	97,76	487 529 232
Bolloré Transport & Logistics (SL) Ltd	Freetown	99,92	99,92	Sierra Leone
Bolloré Transport & Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	90,00	90,00	Sud Soudan
Bolloré Transport & Logistics Bénin	Cotonou	93,09	93,09	Bénin
Bolloré Transport & Logistics Botswana (Pty) Ltd	Gaborone	100,00	100,00	Botswana
Bolloré Transport & Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	88,61	88,61	Burkina Faso
Bolloré Transport & Logistics Burundi	Bujumbura	98,92	98,92	Burundi
Bolloré Transport & Logistics Cameroun	Douala	94,66	94,66	Cameroun
Bolloré Transport & Logistics Centrafrique	Bangui	99,99	99,99	République centrafricaine
Bolloré Transport & Logistics Congo	Pointe-Noire	99,99	99,99	Congo
Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Bolloré Transport & Logistics Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
Bolloré Transport & Logistics Gabon	Libreville	96,63	96,63	Gabon
Bolloré Transport & Logistics Gambia Ltd	Banjul	99,99	99,99	Gambie
Bolloré Transport & Logistics Ghana Ltd	Tema	90,00	90,00	Ghana
Bolloré Transport & Logistics Guinée	Conakry	96,52	96,52	Guinée
Bolloré Transport & Logistics Kenya Ltd	Nairobi	100,00	100,00	Kenya
Bolloré Transport & Logistics Lekki FZE	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics LFTZ Enterprise	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics Liberia Incorporated	Monrovia	60,48	60,48	Liberia
Bolloré Transport & Logistics Madagascar	Toamasina	99,99	99,99	Madagascar
Bolloré Transport & Logistics Malawi Ltd	Blantyre	100,00	100,00	Malawi
Bolloré Transport & Logistics Mali	Bamako	99,40	99,40	Mali
Bolloré Transport & Logistics Maroc	Casablanca	99,99	99,99	Maroc
Bolloré Transport & Logistics Moçambique SA	Beira	99,49	99,49	Mozambique

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Bolloré Transport & Logistics Namibia Proprietary Ltd	Windhoek	99,95	99,95	Namibie
Bolloré Transport & Logistics Niger	Niamey	96,18	96,18	Niger
Bolloré Transport & Logistics Nigeria Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics RDC SA	Kinshasa	99,99	99,99	République démocratique du Congo
Bolloré Transport & Logistics Rwanda Ltd	Kigali	99,99	99,99	Rwanda
Bolloré Transport & Logistics Sénégal	Dakar	84,41	84,41	Sénégal
Bolloré Transport & Logistics South Africa (Pty) Ltd	Johannesburg	100,00	100,00	Afrique du Sud
Bolloré Transport & Logistics Sudan Co. Ltd	Khartoum	50,00	50,00	Soudan
Bolloré Transport & Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	100,00	100,00	Tanzanie
Bolloré Transport & Logistics Tchad SA/CA	N'Djamena	85,14	85,14	Tchad
Bolloré Transport & Logistics Togo	Lomé	99,98	99,98	Togo
Bolloré Transport & Logistics Tunisie	Radès	100,00	100,00	Tunisie
Bolloré Transport & Logistics Uganda Ltd	Kampala	100,00	100,00	Ouganda
Bolloré Transport & Logistics Zambia Ltd	Lusaka	100,00	100,00	Zambie
Bolloré Transport & Logistics Zimbabwe (Private) Ltd	Harare	100,00	100,00	Zimbabwe
Bolloré Transport & Logistics Corporate ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	797 476 256
Bolloré Transport Logistics Spain SA ⁽¹⁾	Valence	100,00	100,00	Espagne
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	95,57	95,57	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	100,00	100,00	Allemagne
Camrail	Douala	76,69	76,69	Cameroun
Capacitor Sciences Inc.	Palo Alto	77,92	78,80	États-Unis
Carena	Abidjan	49,99	49,99	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages ⁽¹⁾	Tourlaville	100,00	100,00	408 306 975
CICA SA	Neuchâtel	99,99	99,99	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
Cogema Dunkerque ⁽¹⁾	Dunkerque	100,00	100,00	076 650 019
Compagnie de Cornouaille ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	443 827 134
Compagnie de Daoulas ⁽¹⁾	Puteaux	99,00	99,00	794 999 581
Compagnie de la Pointe d'Arradon ⁽¹⁾	Odet	95,12	95,12	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	97,95	97,93	487 529 828
Compagnie de Plomeur ⁽¹⁾	Puteaux	99,00	99,00	538 419 805
Compagnie des Glénans ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	89,26	89,23	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	97,92	97,91	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin ⁽¹⁾	Puteaux	99,98	99,98	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel ⁽¹⁾	Odet	99,99	99,99	398 954 503
Conakry Terminal	Conakry	75,10	75,10	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	44,52	44,52	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	45,00	45,00	512 285 404
Cross Marine Services Ltd	Lagos	100,00	100,00	Nigeria
Dakar Terminal	Dakar	38,25	40,29	Sénégal
Dakar Terminal Holding	Puteaux	51,00	51,00	800 731 028
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	77,30	77,30	Gabon
Dépôt Rouen Petit-Couronne (DRPC)	Puteaux	69,99	69,99	795 209 022
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	100,00	100,00	Allemagne
Direct Toulouse ⁽¹⁾	Puteaux	97,04	97,04	492 950 860
DME Almy ⁽¹⁾	Avion	99,99	99,99	581 920 261
Douala International Terminal	Douala	43,72	43,72	Cameroun

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
East Africa Commercial Shipping Djibouti	Djibouti	70,00	70,00	Djibouti
East Africa Commercial Shipping Mombasa	Nairobi	99,98	99,98	Kenya
Entreprise Sénégalaise des Transports Bellasee SA	Dakar	95,22	95,22	Sénégal
Établissements Caron ⁽¹⁾	Calais	99,99	99,99	315 255 778
Établissements Labis ⁽¹⁾	Hazebrouck	NC	99,99	323 417 196
EXAF ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	602 031 379
Fast Bolloré Logistics SAL	Beyrouth	75,00	75,00	Liban
Financière 84 ⁽¹⁾	Puteaux	99,95	99,95	315 029 884
Financière d'Audierne ⁽¹⁾	Puteaux	99,00	99,00	797 476 223
Financière de Briec	Puteaux	100,00	100,00	797 476 298
Financière de Larmor ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	NC	833 658 206
Financière de Sainte-Marine	Puteaux	NC	97,93	442 134 177
Financière du Champ de Mars SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet ⁽¹⁾	Puteaux	95,12	95,12	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	93,30	93,26	562 050 724
Financière Penfret ⁽¹⁾	Odet	100,00	100,00	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	94,75	94,09	791 469 935
Forestière Équatoriale	Abidjan	96,10	96,03	Côte d'Ivoire
Freetown Terminal	Freetown	80,00	80,00	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	NC	100,00	320 565 435
Global Solutions A/S	Dragor	51,00	NC	Danemark
Globolding ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagements (GTD) ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	100,00	327 869 061
Guinée Rail	Conakry	NC	99,34	Guinée
Hello Fioul ⁽¹⁾	Puteaux	99,99	99,99	824 352 033
Holding Intermodal Services (HIS) ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
IER Impresoras Especializadas	Madrid	95,11	95,04	Espagne
IER Inc.	Carrollton	95,11	95,04	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	95,11	95,04	Singapour
IER SA ⁽²⁾	Suresnes	95,11	95,04	622 050 318
Immobilière Mount Vernon ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	302 048 608
Imperial Mediterranean ⁽¹⁾	Puteaux	99,00	99,00	414 818 906
Interconnect Logistics Services Nigeria Limited	Port Harcourt	49,00	49,00	Nigeria
International Human Ressources Management Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Iris Immobilier ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	414 704 163
ITD	Puteaux	100,00	100,00	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	100,00	100,00	Pays-Bas
JV PIL Mozambique	Maputo	51,00	51,00	Mozambique
La Charbonnière	Maisons-Alfort	52,68	52,68	572 199 636
La Financière du Levant	Beyrouth	100,00	100,00	Liban
Lequette Energies ⁽¹⁾	Puteaux	99,99	99,99	442 822 730
Les Charbons Maulois ⁽¹⁾	Maule	99,87	99,87	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN) ⁽¹⁾	Cormelles-le-Royal	99,99	99,99	797 476 199
Libreville Business Square	Libreville	67,64	67,64	Gabon
Locamat ⁽¹⁾	Tremblay-en-France	100,00	100,00	339 390 197
Logistics Support Services Ltd	Hong Kong	100,00	100,00	République populaire de Chine

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	98,55	98,53	Togo
Manches Hydrocarbures ⁽¹⁾	Tourlaville	99,99	99,99	341 900 819
Matin Plus ⁽¹⁾	Puteaux	99,85	99,82	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	100,00	100,00	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	80,77	80,77	Comores
Necotrans Sénégal	Dakar	100,00	100,00	Sénégal
Niger Terminal	Niamey	100,00	100,00	Niger
Nord Sud CTI ⁽¹⁾	Rouen	100,00	100,00	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention ⁽¹⁾	Grand-Couronne	100,00	100,00	382 467 645
Owendo Container Terminal (OCT)	Libreville	96,40	96,38	Gabon
Pargefi	Valence	98,09	98,06	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	98,09	98,06	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	98,08	98,05	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	98,08	98,05	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	85,00	85,00	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	85,29	85,29	Mozambique
Petroplus Marketing France ⁽¹⁾	Paris-la Défense	99,99	99,99	501 525 851
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	98,09	98,06	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil ⁽¹⁾	Paris	100,00	100,00	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,51	69,51	Mali
Progosa Investment SA	Séville	98,08	98,05	Espagne
PT Bollore Logistics Indonesia	Jakarta	100,00	100,00	Indonésie
PT Optima Sci	Puteaux	99,00	99,00	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	100,00	100,00	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	98,09	98,06	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	98,09	98,06	États-Unis
Rivaud Innovation	Puteaux	95,62	95,57	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	96,97	96,94	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	98,09	98,06	Grand-Duché de Luxembourg
S+M Tank AG	Oberbipp	99,99	99,99	Suisse
Saga Congo	Pointe-Noire	99,99	99,99	Congo
Saga Gabon	Port-Gentil	99,40	99,40	Gabon
Saga Investissement ⁽¹⁾	Puteaux	99,99	99,99	381 960 475
Saga Réunion ⁽¹⁾	La Possession/La Réunion	99,99	99,98	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,99	80,99	Togo
SAMA ⁽¹⁾	Colombes	100,00	100,00	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	99,99	99,99	Suisse
SARL Noodo	Aubière	55,16	55,16	497 928 101
SAS Domaine de la Croix Exploitation ⁽¹⁾	La Croix-Valmer	98,99	98,99	437 554 348
SAS Malawi	Blantyre	NC	99,49	Malawi
Satram Huiles SA	Bâle	99,99	99,99	Suisse
Scanship (Ghana) Ltd	Tema	100,00	100,00	Ghana
SCCF	Douala	99,07	99,07	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,96	99,96	414 393 454
SCIEC Cameroun	Douala	96,44	NC	Cameroun
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	100,00	100,00	États-Unis

5 Analyse de l'activité et états financiers

5. Comptes consolidés

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
SDV Guinea SA	Malabo	55,00	55,00	Guinée équatoriale
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	60,00	60,00	Malaisie
SDV Logistics Brunei SDN BHD	Bandar Seri Begawan	60,00	60,00	Brunei Darussalam
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
SDV Méditerranée ⁽¹⁾	Marseille	100,00	100,00	389 202 144
SDV Mining Antrak Africa ⁽¹⁾	Puteaux	99,95	99,95	414 703 892
SDV Transami NV	Anvers	100,00	100,00	Belgique
SEMT	Châteaubernard	51,00	51,00	803 239 805
Sénégal Tours	Dakar	71,25	71,25	Sénégal
SETO	Ouagadougou	4,7,74	4,7,74	Burkina Faso
Sitarail	Abidjan	55,68	55,64	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	50,27	50,27	Cameroun
SNAT	Libreville	80,00	80,00	Gabon
Socarfi	Puteaux	92,76	92,65	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,55	68,55	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	97,27	97,24	562 111 773
Société Autolib' ⁽¹⁾	Vaucresson	100,00	100,00	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	99,63	99,63	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	97,77	97,75	582 142 857
Société de Commission de Transport et de Transit (SCTT) ⁽¹⁾	Colombes	99,96	99,96	775 668 825
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou (SMTC)	Cotonou	100,00	100,00	Bénin
Société de Participations Africaines ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	60,00	60,00	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	93,84	93,82	612 039 045
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC)	Douala	72,23	72,23	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan (SEPBA)	Abidjan	82,98	70,59	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement (SDMT) ⁽¹⁾	Loon-Plage	98,09	98,09	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe (SF2A)	Puteaux	NC	99,95	500 760 178
Société Financière Panafricaine ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	94,89	94,88	596 480 111
Société Française Donges-Metz (SFDM) ⁽¹⁾	Avon	95,01	95,01	390 640 100
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	92,56	92,44	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	85,00	85,00	Burkina Faso
Société Tchadienne d'affrètement et de transit (STAT)	N'Djamena	55,00	55,00	Tchad
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,74	84,74	Togo
Socopao ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	343 390 431
Socopao Cameroun	Douala	92,93	92,93	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,73	84,73	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	98,44	98,44	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	99,20	99,20	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	84,52	84,52	Sénégal
Sofib	Abidjan	83,10	83,05	Côte d'Ivoire
Sofimap ⁽¹⁾	Puteaux	99,80	99,79	424 097 939
Sofiprom ⁽¹⁾	Puteaux	97,45	97,45	328 516 844

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Sogam	Les Sables-d'Olonne	69,00	69,00	332 185 859
Sogera ⁽¹⁾	Baie-Mahault/Guadeloupe	100,00	100,00	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	50,00	50,00	075 450 569
Sorebol SA	Luxembourg	100,00	100,00	Grand-Duché de Luxembourg
Sorebol UK Ltd	Londres	100,00	100,00	Royaume-Uni
Technifin	Fribourg	100,00	100,00	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ltd	Tema	100,00	100,00	Ghana
Terminal Conteneurs de Kinshasa	Kinshasa	51,00	51,00	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	100,00	100,00	Madagascar
Terminaux Conventionnels de Lomé	Lomé	100,00	100,00	Togo
Terminaux du Bassin du Congo	Brazzaville	44,52	100,00	République du Congo
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	99,02	99,00	492 950 845
TGI ⁽¹⁾	Dunkerque	95,00	95,00	322 827 924
TICH ⁽¹⁾	Puteaux	99,87	99,87	498 916 089
Timor Port SA	Dili	100,00	100,00	Timor oriental
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	52,44	52,44	Nigeria
Togo Line	Lomé	99,34	99,34	Togo
Togo Terminal	Lomé	88,74	88,71	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Transcap Nigeria	Lagos	100,00	99,99	Nigeria
Transisud SA	Marseille	100,00	100,00	327 411 583
Transport Solutions Corporation	Parañaque	70,00	70,00	Philippines
TSL South East Asia Hub Pte Ltd	Singapour	100,00	100,00	Singapour
Unicaf ⁽¹⁾	Puteaux	100,00	100,00	403 227 820
Whaller	Puteaux	NC	75,00	519 139 497
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	99,95	99,95	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	55,16	55,16	441 757 614
Wifirst UK Limited	Londres	55,16	55,16	Royaume-Uni
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	99,95	99,95	Zambie
Groupe Havas (*)	Puteaux	NC	15,63	335 480 265
Vivendi (*)	Paris	25,13	15,63	343 134 763

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans IER.

(3) Société intégrée fiscalement dans Bluealliance.

NC : Non consolidée.

(*) Vivendi

Vivendi est consolidée en intégration globale depuis le 26 avril 2017. Havas est consolidé chez Vivendi depuis le 3 juillet 2017.

Pour la liste des sociétés consolidées de Vivendi, se reporter au rapport annuel de Vivendi.

17.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Partenariats				
Bahri Bolloré Logistics	Riyad	40,00	NC	Arabie Saoudite
Blue Congo	Pointe-Noire	50,00	50,00	République démocratique du Congo
Blue Project	Puteaux	50,00	50,00	813 139 334
Blusun	Puteaux	50,00	50,00	538 446 493
Bolloré Logistics LLC	Dubai	48,99	48,99	Émirats arabes unis
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	49,00	49,00	Côte d'Ivoire
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Limited	Mumbai	49,00	49,00	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	49,00	49,00	Tanzanie
EUSU Logistics Spain SA	Valence	48,00	48,00	Espagne
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	50,00	50,00	Maroc
Grimaldi Côte d'Ivoire	Abidjan	49,23	49,23	Côte d'Ivoire
Hanjin Spain SA	Valence	NC	49,00	Espagne
Horoz Bolloré Logistics Tasimacilik AS	Istanbul	49,90	49,90	Turquie
India Ports & Logistics Private Limited	Mumbai	49,00	49,00	Inde
Kribi Terminal	Kribi	30,83	30,83	Cameroun
Kribi Terminal Holding	Puteaux	51,00	51,00	819 920 760
Meridian Port Holding Ltd	Londres	50,00	50,00	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	35,00	42,32	Ghana
Pacoci	Abidjan	42,38	42,38	Côte d'Ivoire
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	45,00	45,00	Tchad
Sogeco	Nouakchott	50,00	50,00	Mauritanie
Terminaux Routiers à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	39,77	35,79	Burkina Faso
Terminal du Grand Ouest (TGO)	Montoir-de-Bretagne	50,00	50,00	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan (TERRA)	Abidjan	28,24	28,24	Côte d'Ivoire
TVB Port-au-Prince Terminal	Port-au-Prince	50,00	50,00	Haïti
Sociétés sous influence notable				
Agripalma Lda	São Tomé	28,02	27,41	São Tomé-et-Príncipe
APM Terminals Liberia	Monrovia	24,90	24,90	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	27,72	27,11	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	31,86	31,16	République démocratique du Congo
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	44,76	44,50	Cambodge
Fred & Farid	Paris	30,00	30,00	492 722 822
Liberian Agriculture Cy	Monrovia	31,85	31,15	Liberia
Mediobanca	Milan	7,62	7,63	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	21,06	20,59	Nigeria
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	44,76	44,50	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	31,85	31,15	Ghana
Raffinerie du Midi	Paris	33,33	33,33	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	21,99	21,51	Cameroun
SAFA France	Puteaux	31,85	31,15	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	31,85	31,15	Liberia
Socapalm	Tillo	21,48	21,01	Cameroun
Socfin	Luxembourg	39,12	38,68	Grand-Duché de Luxembourg

Libellé	Siège	% d'intérêt 2018	% d'intérêt 2017	Siren/Pays/Territoire
Socfin Agriculture Cy	Freetown	29,62	28,97	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	44,76	44,50	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	31,85	31,15	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	44,76	44,50	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	38,30	37,82	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	38,30	37,82	Suisse
Socfindo	Médan	40,28	40,05	Indonésie
Société Anonyme de Manutention et de Participations (SAMP)	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	310 863 329
Société d'Acconage et de Manutention de la Réunion (SAMR)	Le Port/La Réunion	25,45	25,45	350 869 004
Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)	San Pedro	20,29	19,84	Côte d'Ivoire
Société du Terminal de l'Escaut	Paris	30,00	30,00	449 677 541
Sogescol FR	Fribourg	38,30	37,82	Suisse
SP Ferme Suisse	Édéa	21,48	21,01	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	31,85	31,15	Belgique
Tamaris Finance	Puteaux	49,05	49,05	417 978 632

17.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin

5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bolloré relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 – Évolutions normatives de l'annexe aux comptes consolidés, qui expose les changements de méthodes comptables relatifs à l'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES *GOODWILL* (NOTES 4 ET 6.1 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Au 31 décembre 2018, les <i>goodwill</i> sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 14 439 millions d'euros, au regard d'un total du bilan de 55 429 millions d'euros. Ils ont été alloués aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.</p> <p>La Direction s'assure lors de chaque exercice que la valeur comptable de ces <i>goodwill</i> n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par la Direction sont décrites dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les prévisions de flux de trésorerie futurs ; • les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; • les taux d'actualisation (WACC) appliqués aux flux de trésorerie estimés ; • la sélection de l'échantillon des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces <i>goodwill</i> et à nécessiter, le cas échéant, la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des <i>goodwill</i> comme un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans les comptes du Groupe, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par votre société aux normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier de la détermination des UGT et des modalités d'estimation de la valeur recouvrable.</p> <p>Nous avons obtenu les tests de dépréciation de chaque UGT ou groupe d'UGT, examiné la détermination de leur valeur et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence des experts mandatés par votre société pour la définition de certaines hypothèses et pour l'évaluation de certaines UGT ou groupes d'UGT. Nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues pour l'ensemble des UGT ou groupes d'UGT et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos bases de données internes, en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ; • examiné la sélection des entreprises figurant parmi les comparables transactionnels ou boursiers afin de la comparer avec les échantillons pertinents selon les analystes et notre connaissance du marché. <p>Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs, pour apprécier quel niveau de variation des hypothèses serait de nature à nécessiter la comptabilisation d'une dépréciation des <i>goodwill</i>.</p> <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés.</p>

ÉVALUATION DES TITRES TELECOM ITALIA MIS EN ÉQUIVALENCE (NOTE 7.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>La valeur nette comptable des titres mis en équivalence Telecom Italia s'élève au 31 décembre 2018 à 3 021 millions d'euros. Le Groupe s'assure à la clôture qu'aucune perte de valeur de cette participation n'est à comptabiliser en comparant sa valeur recouvrable à la valeur comptable inscrite dans les comptes du Groupe.</p> <p>La valeur recouvrable a été estimée au moyen des méthodes usuelles d'évaluation (valeur d'utilité, déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs, et juste valeur, déterminée à partir d'éléments de marché).</p> <p>Le Groupe Bolloré a eu recours à un expert pour l'assister dans l'évaluation de la valeur recouvrable de cet actif. Compte tenu de la volatilité observée sur les performances boursières de la société Telecom Italia sur le dernier exercice, nous considérons que l'évaluation de cette participation mise en équivalence représente un point clé de l'audit.</p>	<p>Nous avons obtenu la documentation relative à l'évaluation de la valeur de Telecom Italia.</p> <p>Nous avons examiné la compétence de l'expert mandaté par le Groupe. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pris connaissance des modèles utilisés et des hypothèses clés retenues pour la détermination des flux de trésorerie actualisés (taux de croissance à long terme, taux de marge prévisionnelle, taux d'actualisation), en comparant ces éléments à nos bases de données internes ; • pris connaissance des multiples boursiers utilisés pour apprécier la pertinence des estimations résultant de la méthode des flux de trésorerie actualisés, en comparant ces éléments aux pratiques et données du marché. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

**ANALYSE DES LITIGES AVEC LE GROUPE MEDIASET ET AVEC LES ANCIENS ACTIONNAIRES MINORITAIRES
(NOTE 10.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS)**

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Les activités du Groupe sont menées dans un environnement en évolution permanente et dans un cadre réglementaire international complexe. Le Groupe est soumis à des changements importants dans l'environnement législatif, l'application ou l'interprétation des réglementations, mais aussi confronté à des contentieux nés dans le cours normal de ses activités.</p> <p>Votre Groupe exerce son jugement dans l'évaluation des risques encourus relativement aux litiges avec le groupe Mediaset et avec les investisseurs institutionnels étrangers, et constitue une provision lorsque la charge pouvant résulter de ces litiges est probable et que le montant peut être soit quantifié soit estimé dans une fourchette raisonnable.</p> <p>Nous considérons ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance des montants en jeu et du degré de jugement requis pour la détermination des provisions.</p>	<p>Nous avons analysé l'ensemble des éléments mis à notre disposition, y compris, le cas échéant, les consultations écrites de conseils externes mandatés par le Groupe relatifs (i) au différend entre Vivendi et le groupe Mediaset ainsi que ses actionnaires, et (ii) au différend entre Vivendi et certains investisseurs institutionnels étrangers au titre d'un prétendu préjudice résultant de la communication financière de Vivendi et son ancien dirigeant entre 2000 et 2002.</p> <p>Nous avons examiné les estimations du risque réalisées par le Groupe et les avons confrontées aux informations mises à notre disposition par les conseils de Vivendi.</p> <p>Par ailleurs, nous avons analysé les réponses des avocats reçues concernant ces litiges.</p> <p>Enfin, nous avons contrôlé les informations relatives à ces risques présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bolloré par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour Constantin Associés et par celle du 5 juin 2007 pour AEG Finances.

Au 31 décembre 2018, Constantin Associés était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et AEG Finances dans la douzième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean Paul Séguret

6. Comptes sociaux

6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2018

BILAN

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018			31/12/2017
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
Immobilisations incorporelles	1				
Concessions, brevets, droits similaires		6 183	5 126	1 057	1 600
Fonds commercial		0	0	0	0
Autres immobilisations incorporelles		536	103	433	479
Immobilisations corporelles	1				
Terrains		46 807	1 357	45 450	45 707
Constructions		113 566	46 430	67 136	68 722
Installations techniques, matériel, outillage		101 246	83 812	17 434	11 828
Autres immobilisations corporelles		8 816	6 173	2 643	3 464
Immobilisations en cours		3 827		3 827	12 024
Avances et acomptes		624		624	280
Immobilisations financières	3				
Participations		3 018 128	1 399 078	1 619 050	1 799 541
Créances rattachées à des participations		719 452	95 819	623 634	621 044
Autres titres immobilisés		2 546	2 178	367	437
Prêts		2 175	1 661	514	1 022
Autres immobilisations financières		640 783	0	640 783	640 788
Total actif immobilisé		4 664 689	1 641 737	3 022 952	3 206 936
Stocks et en-cours					
Matières premières, approvisionnements		5 450	426	5 024	4 815
Produits intermédiaires et finis		4 040	267	3 773	3 203
Marchandises		96	1	95	52
Avances, acomptes versés sur commandes		693		693	176
Créances	4				
Créances clients et comptes rattachés		25 816	6 051	19 765	17 082
Autres créances		5 674 157	163 870	5 510 287	4 368 621
Divers					
Valeurs mobilières de placement	5	82 779	943	81 836	1 811
Disponibilités		223 410	0	223 410	546 063
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		942		942	736
Total actif circulant		6 017 383	171 558	5 845 825	4 942 560
Frais d'émission d'emprunts à étaler		8 222		8 222	7 238
Primes de remboursement des obligations		1 251		1 251	1 700
Écarts de conversion actif		168		168	3 960
TOTAL ACTIF		10 691 713	1 813 295	8 878 418	8 162 394

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net	
		31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 468 731 048,16 euros)		468 731	467 458
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 265 715	1 236 681
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		46 746	46 567
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		579 857	664 326
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		(135 150)	90 788
Subvention d'investissement		173	
Acompte sur dividende		(58 544)	(58 359)
Provisions réglementées		12 378	11 278
Total capitaux propres	6	2 182 071	2 460 904
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		5 235	7 903
Provisions pour charges		1 371	1 560
Total provision pour risques et charges	7	6 606	9 463
Dettes	4		
Autres emprunts obligataires		1 166 467	1 166 467
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 653 081	755 189
Emprunts et dettes financières divers		251	241
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		163	1 885
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		14 887	17 097
Dettes fiscales et sociales		20 983	21 066
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		413	1 619
Autres dettes		3 828 235	3 724 064
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		0	71
Total dettes		6 684 480	5 687 699
Écarts de conversion passif		5 261	4 328
TOTAL PASSIF		8 878 418	8 162 394

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2018	2017
Ventes de marchandises		15 433	13 428
Production vendue de :			
– biens		85 115	83 577
– services		52 733	56 744
Chiffre d'affaires net	10	153 281	153 749
Production stockée		422	(79)
Production immobilisée			243
Subventions d'exploitation		18	0
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		8 473	5 161
Autres produits		36 169	35 900
Total des produits d'exploitation		198 363	194 974
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		(15 961)	(13 754)
Variation de stock (marchandises)		44	47
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		(44 589)	(43 440)
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		219	94
Autres achats et charges externes		(56 477)	(58 437)
Impôts, taxes et versements assimilés		(5 988)	(6 264)
Salaires et traitements		(43 844)	(38 586)
Charges sociales		(19 293)	(16 965)
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		(11 372)	(10 485)
Sur actif circulant : dotations aux provisions		(1 502)	(2 107)
Pour risques et charges : dotations aux provisions		(751)	(887)
Autres charges		(1 530)	(2 332)
Total des charges d'exploitation		(201 044)	(193 116)
Résultat d'exploitation		(2 681)	1 858
Opérations faites en commun			
Produits financiers			
Produits financiers de participations		168 920	234 419
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		4	4
Autres intérêts et produits assimilés		52 203	35 713
Reprises sur provisions et transferts de charges		72 672	27 059
Différences positives de change		4 786	13 151
Total des produits financiers		298 585	310 346
Dotations financières aux amortissements et provisions		(397 992)	(210 008)
Intérêts et charges assimilés		(70 853)	(64 674)
Différences négatives de change		(8 812)	(3 859)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		(22)	(15)
Total des charges financières		(477 679)	(278 557)
Résultat financier	11	(179 094)	31 789
Résultat courant avant impôt		(181 776)	33 647
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		4 052	74
Produits exceptionnels sur opérations en capital		3 866	264 854
Reprises sur provisions et transferts de charges		2 238	19 144
Total des produits exceptionnels		10 156	284 072
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(3 058)	(7 714)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(3 872)	(242 318)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		(2 971)	(3 257)
Total des charges exceptionnelles		(9 901)	(253 289)
Résultat exceptionnel	12	255	30 782
Participation et intéressement		(1 344)	(783)
Impôts sur les bénéfices		47 714	27 141
Total des produits		507 104	789 392
Total des charges		(642 254)	(698 604)
Bénéfice/Perte		(135 150)	90 788

VARIATION DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	(135 150)	90 788
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– amortissements et provisions	370 331	131 633
– résultat sur cessions d'actifs	605	(22 448)
– résultat sur fusions		
Marge brute d'autofinancement	235 786	199 973
Variation du besoin en fonds de roulement	(51 972)	68 786
– dont stocks et en-cours	(821)	279
– dont dettes et créances	(51 151)	68 507
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	183 814	268 759
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	(5 686)	(15 422)
– titres	(182 143)	(98 559)
– autres immobilisations financières	(53 027)	(214 456)
Cessions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	3 303	8
– titres	0	264 923
– autres immobilisations financières	55 320	61 994
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(182 233)	(1 512)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
– dividendes versés	(144 956)	(135 066)
– subvention d'investissement	224	
– augmentation des emprunts	1 032 413	1 098 882
– remboursements d'emprunts	(126 036)	(1 510 407)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	761 645	(546 591)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	763 226	(279 344)
Trésorerie à l'ouverture ⁽¹⁾	1 136 310	1 415 654
Trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	1 899 536	1 136 310

(1) Disponibilités, valeurs mobilières de placements et conventions de trésoreries nettes de dépréciations.

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018

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	(11 079)	100	14 504
Autolib'	40 040	93 898	100	40 040
Bluecarsharing	10	(38 040)	100	109 120
Blue Solutions	145 815	25 192	78	139 937
Bluebus	30 395	4 756	100	197 595
Bluecar	166 489	(165 338)	100	633 258
Bluestorage	36 325	(37 029)	100	71 487
Bluetram	1 435	(191)	100	9 263
Bolloré Africa Logistics	174 335	158 860	100	181 263
Bolloré Energy	19 523	192 976	100	91 167
Bolloré Inc. ⁽¹⁾	2 078	(25 819)	100	7 477
Bolloré Logistics	44 051	209 998	100	105 969
Bolloré Média Digital	2 494	(2 938)	100	94 874
Bolloré Média Régie	8 205	(4 238)	100	15 940
Bolloré Telecom	95 030	(55 365)	98	159 871
Bolloré Transport & Logistics Corporate	5 000	(778)	100	5 000
Compagnie Saint-Gabriel	22 000	(3 530)	100	42 043
Compagnie de Plomeur	18 163	(500)	99	20 800
Compagnie des Glénans	247 500	321 436	100	318 815
Financière de Cézembre	1 200	524	99	4 814
Financière Penfret	6 380	(6 444)	100	14 383
HP BV ⁽²⁾	50	(85 220)	100	7 768
Immobilière Mount Vernon	5 850	438	100	9 612
Iris Immobilier	28 529	2 228	100	29 141
LCA – La Charbonnière	360	3 811	53	9 183
Matin Plus	8 367	58	100	111 487
MP 42	40	220	99	8 588
Nord-Sumatra Investissements SA	1 515	244 731	73	78 382
Polyconseil	156	9 417	100	9 990
Société Navale Caennaise – SNC	2 750	3 468	100	7 249
Société Navale de l'Ouest – SNO	43 478	(42 338)	100	59 829
TOTAL I				2 608 847

Provisions	Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
14 504	0	20 006		6	835	
40 040	0	258 150	0	25 738	132 742	
109 120	0	113 267	80	18 455	(38 343)	
0	139 937	17 817		36 002	(12 033)	
115 226	82 369	29 590		23 881	(38 360)	
632 107	1 151	308 637		34 243	(111 104)	
40 987	30 500	61 763		2 256	(19 745)	
8 015	1 248	3 515		0	(191)	
0	181 263	233 154	2 319	71 209	67 522	
0	91 167	0	85 300	1 946 040	17 194	5 076
7 477	0	20 543		20 367	(1 574)	
0	105 969	0	59 863	1 520 442	54 120	
93 187	1 687	164		2 120	(3 086)	
15 518	422	0		3 102	(1 283)	
121 664	38 207	0		575	(11 025)	
778	4 222	0		58 995	402	
0	42 043	20 443		0	(371)	
0	20 800	6 815		0	(77)	
0	318 815	0		0	37 149	66 495
3 101	1 713	0		0	1	
0	14 383	14 865		819	(492)	
7 768	0	0		0	(5)	
536	9 076	2 254		2 406	(100)	876
0	29 141	0		10 573	968	
6 986	2 197	536		38 226	160	79
101 261	10 226	0	1 100	13 819	(6 908)	
8 331	257	0		0	(7)	
0	78 382	0		0	413	11 344
0	9 990	4 359		24 564	6 438	7 559
1 038	6 211	0		0	(9)	
58 689	1 140	0		0	4	
1 386 331	1 222 516	1 115 881	148 662	3 853 838	73 235	91 429

5 Analyse de l'activité et états financiers

6. Comptes sociaux

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute
Participations détenues entre 10 % et 50 %				
Compagnie de Pleuven	136 201	780 658	32	44 238
Financière du Champ de Mars	19 460	66 945	24	68 097
Financière Moncey	4 206	106 433	15	12 095
Financière V	69 724	18 927	10	10 782
Fred & Farid Group	2 219	9 051	30	6 900
Socfinasia	24 493	385 623	17	6 125
Sofibol	131 825	58 506	36	81 844
Tamaris Finances	3 676	(3 143)	49	7 702
TOTAL II				237 783
B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1 % du capital				
Filiales détenues à plus de 50 %				
Filiales françaises				12 591
Filiales étrangères				7 064
Participations détenues entre 10 % et 50 %				
Participations françaises				1 465
Participations étrangères				4 489
Titres des sociétés détenues à moins de 10 %				
TOTAL				3 018 128

(1) Données en milliers de dollars américains (sauf les colonnes : valeur brute/provisions/valeur nette en milliers d'euros).
(2) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.

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
0	44 238				625 434	32 487
0	68 097				11 116	2 370
0	12 095	220			4 056	1 225
0	10 782				578	31
0	6 900				1 670	450
0	6 125				24 836	3 022
0	81 844				3 472	415
2 706	4 997	11 427		22	(881)	
2 706	235 077	11 647	0	22	670 281	40 000
6 181	6 410	3 966 161	1 700 000			143
	7 064					5 226
	1 465					969
1 480	3 008					1 324
2 380	143 508	130				12 089
1 399 078	1 619 050	5 093 819	1 848 662	3 853 860	743 516	151 180

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Augmentation de capital suite au versement du solde sur dividende 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} juin 2018 a approuvé la proposition du Conseil d'administration relative au versement du solde du dividende 2017 pour un montant de 0,04 euro par action.

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour respectivement, 0,9 million d'euros et 20,8 millions d'euros, par création de 5 585 862 nouvelles actions.

Augmentation de capital suite au paiement de l'acompte sur dividende 2018 avec option de paiement en actions

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 31 août 2018 a décidé le versement d'un acompte sur dividende de 0,02 euro avec option de paiement du dividende en actions.

Dans le cadre de cette opération, une augmentation de capital et de la prime d'émission a été réalisée pour respectivement, 0,4 million d'euros et 8,3 millions d'euros en octobre 2018 par création de 2 371 899 nouvelles actions.

MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement ANC n° 2014-03, à l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite, ainsi qu'aux avis et recommandations du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1. Valeurs immobilisées**1.1. Immobilisations incorporelles et corporelles**

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.

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Logiciels et licences	De 3 à 5 ans
Constructions	De 15 à 40 ans
Agencements et installations	De 5 à 15 ans
Matériels industriels	De 4 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 10 ans

1.2. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat, ou leur valeur d'apport.

À la fin de l'exercice, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine. La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation. L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable. Le mali technique, le cas échéant, est intégré à la valeur nette comptable des actifs sous-jacents lors des tests de dépréciation.

Les créances immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions sont constituées sur les autres titres immobilisés si leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur au bilan.

2. Stocks

Les matières premières et marchandises sont évaluées à leur coût d'acquisition selon la méthode du premier entré premier sorti. Le cas échéant, elles sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte de leur valeur actuelle.

La valeur des produits en cours et finis inclut le coût des matières et fournitures mises en œuvre, les frais directs de production, les frais indirects d'usine et d'ateliers ainsi que les amortissements économiques. Les charges fixes sont imputées en fonction de l'activité normale.

Une décote est appliquée aux fabrications anciennes sans pour autant abaisser la valeur nette en dessous de la valeur de récupération.

3. Créances et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

4. Opérations en 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.

Les pertes et gains de change réalisés sont enregistrés en résultat d'exploitation s'il s'agit d'une opération de nature commerciale, et en résultat financier si l'opération est de nature financière.

5. Frais d'émission d'emprunts

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge à répartir, ils sont amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

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

Bolloré SA applique la méthode 2 de la recommandation ANC 2013-02, tant pour l'évaluation que pour la comptabilisation.

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 1,50%.

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, conformément à l'option laissée par l'article L. 123-13 du Code du commerce.

Concernant l'évaluation de ces engagements de retraite, Bolloré SA applique la méthode 2 de la recommandation ANC n° 2013-02.

Le montant de l'engagement est évalué, selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en utilisant un taux d'actualisation financière brut de 1,50% et une évolution réelle des salaires de 0,7% (évolution nominale des salaires 2,5%, inflation de 1,8%).

Il n'existe pas d'engagements spécifiques en faveur des organes d'administration ou de direction.

9. Informations sur les instruments financiers

Les instruments financiers sont utilisés principalement pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette, ainsi que les risques de change. Dans ce cadre, des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA, achats ou ventes de devises au comptant ou à terme) sont utilisées.

Un comité des risques se réunit plusieurs fois par an pour discuter des stratégies, ainsi que des limites, des marchés, des instruments et des contreparties.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2018, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 28,7 millions d'euros et des achats à terme pour 10,3 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 18,4 millions d'euros.

Couverture du risque de taux

Sur un total de 2 819 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est de 1 583 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018 est le suivant :

- le boni d'intégration est de 52 millions d'euros ;
 - le résultat du groupe fiscal est déficitaire.
- La convention d'intégration fiscale, ne prévoyant pas le reversement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune provision n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

11. Parties liées

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1. ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

Montants bruts

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2018	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	10 512	345	(4 138)	6 719
Immobilisations corporelles	273 983	4 136	(3 233)	274 886
Immobilisations financières ⁽¹⁾	4 200 790	240 628	(58 334)	4 383 084
TOTAL	4 485 285	245 109	(65 705)	4 664 689

(1) Dont 640,6 millions d'euros correspondant aux malis techniques affectés aux titres.

Conformément au règlement ANC 2015-06 du 23 novembre 2015, les malis techniques, provenant de la transmission universelle de patrimoine avec la société Saga en 2012 (56,6 millions d'euros), de la fusion Bolloré Investissement avec Bolloré en 2016 (246,3 millions d'euros) et de la reprise des malis techniques précédemment existants chez Bolloré (337,7 millions d'euros), ont été réaffectés en 2016 aux lignes de titres suivantes : 302 millions d'euros sur Bolloré Africa Logistics, 239 millions d'euros sur Bolloré Logistics, 47 millions d'euros sur Bolloré Energy et 53 millions d'euros sur Blue Solutions.

Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2018	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	8 433	307	(3 511)	5 229
Immobilisations corporelles	131 959	7 201	(1 388)	137 772
Immobilisations financières	1 137 957	361 714	(935)	1 498 736
TOTAL	1 278 349	369 222	(5 834)	1 641 737

NOTE 2. INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe pas de crédit-bail sur l'exercice 2018.

NOTE 3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Participations et autres titres immobilisés (brut)

- Hausse des immobilisations financières :
 - souscription aux augmentations de capital de :
 - Bluecarsharing (109,1 millions d'euros),
 - Matin Plus (33,9 millions d'euros),
 - Bluebus (32,9 millions d'euros) ;
 - hausse des créances rattachées sur :
 - Bolloré Africa Logistics (55,2 millions d'euros).

- Baisse des immobilisations financières :
 - baisse des créances rattachées sur :
 - Bolloré Africa Logistics (54,3 millions d'euros) ;
 - cessions des titres :
 - Whaller (1,5 million d'euros).

Participation et autres titres immobilisés (provisions)

Les principales dotations comprennent les provisions sur titres Bluecar (111,2 millions d'euros), Bluecarsharing (109,1 millions d'euros), Bluebus (49,4 millions d'euros), Matin Plus (42,1 millions d'euros) et Bluestorage (31 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
Actif immobilisé			
Créances rattachées aux participations	719 452	17 471	701 981
Prêts	2 175	503	1 672
Autres immobilisations financières	146	146	
Actif circulant			
Créances d'exploitation	25 816	25 816	
Comptes courants	5 336 078	5 299 995	36 083
Autres créances	338 079	185 629	152 450
TOTAL	6 421 746	5 529 560	892 186

État des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Dettes financières				
Emprunts obligataires	1 166 467	216 467	950 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 653 081	376 313	1 276 768	
Emprunts divers	251	251		
Dettes d'exploitation				
Dettes fournisseurs	14 887	14 887		
Dettes fiscales et sociales	20 983	20 983		
Dettes diverses				
Comptes courants	3 529 027	3 529 027		
Dettes sur immobilisations	413	413		
Autres dettes	299 207	148 159	133 480	17 568
TOTAL	6 684 316	4 306 500	2 360 248	17 568

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)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires	1 166 467	1 166 467
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 653 081	755 189
Autres emprunts et dettes financières diverses	251	241
Comptes courants créditeurs	3 529 027	3 420 609
Créances rattachées aux participations	(719 452)	(716 848)
Prêts	(2 175)	(2 683)
Comptes courants débiteurs	(5 336 078)	(4 266 529)
Disponibilités	(223 410)	(546 063)
Valeurs mobilières de placement	(82 779)	(3 217)
TOTAL	(15 068)	(192 834)

NOTE 5. VALEUR ESTIMATIVE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Valeur nette	Valeur estimative
Titres non cotés	538	0	0
Titres cotés	2 659	2 254	4 281
FCP	79 582	79 582	79 582

NOTE 6. CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capitaux propres au 01/01/2018	Augmentation de capital ⁽²⁾	Affectation du résultat 2017	Autres mouvements	Dividendes distribués	Résultat de l'exercice	Total
Capital social ⁽¹⁾	467 458	1 273					468 731
Primes	1 236 681	29 034					1 265 715
Réserve légale	46 567		179				46 746
Autres réserves	2 165						2 165
Report à nouveau	664 326		32 250		(116 719)		579 857
Résultat de l'exercice	90 788		(90 788)			(135 150)	(135 150)
Subvention d'investissement				173			173
Acompte sur dividendes	(58 359)		58 359		(58 544)		(58 544)
Provisions réglementées	11 278			1 101			12 379
TOTAL	2 460 904	30 307	0	1 273	(175 263)	(135 150)	2 182 071

(1) Au 31 décembre 2018, le capital social est divisé en 2 929 569 051 actions de 0,16 euro de nominal.

(2) Les augmentations de capital résultent :

- a. du solde du versement des dividendes 2017 (Assemblée générale du 1^{er} juin 2018) ;
- b. du versement d'un acompte sur dividendes 2018 (Conseil d'administration du 31 août 2018).

NOTE 7. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2018	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2018
Provisions réglementées	11 278	2 365	(46)	(1 218)	12 379
– provision pour hausse de prix	122		(46)		76
– amortissements dérogatoires	11 156	2 365		(1 218)	12 303
Provisions pour risques et charges	9 463	1 706	(4 247)	(317)	6 606
– provision pour restructurations	226		(226)		
– provision pour perte de change	3 958	12	(3 803)		168
– provision pour médailles du travail	870	112	(76)		905
– provision risques filiales		395			395
– autres provisions	4 408	1 188	(142)	(317)	5 138
Dépréciations	1 341 041	398 651	(69 155)		1 670 537
– immobilisations corporelles	288		(46)		243
– immobilisations financières ⁽¹⁾	1 137 956	361 714	(935)		1 498 736
– stocks et en-cours	831	70	(207)		694
– clients	4 628	1 432	(9)		6 051
– autres créances ⁽²⁾	195 931	35 434	(67 495)		163 870
– valeurs de placement	1 406		(463)		943
TOTAL	1 361 782	402 721	(73 448)	(1 535)	1 689 522

(1) Voir note 3 : Participations et autres titres immobilisés (amortissements et dépréciations).

(2) Dont 33 millions d'euros de dotation sur convention de trésorerie Autolib' et 62,6 millions d'euros de reprise sur convention de trésorerie Bluecarsharing.

NOTE 8. CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	31/12/2018
Charges à payer	
Intérêts courus sur emprunt obligataire	16 467
Intérêts courus sur dettes financières	1 571
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 360
Dettes sur immobilisations	93
Dettes fiscales et sociales	16 473
Intérêts sur découvert	484
Autres dettes	112
Produits à recevoir	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	17
Créances clients et comptes rattachés	19
Autres créances	1 918
Banques	89

NOTE 9. ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2018	2017
Engagements donnés		
Contreparties douanes et trésor public	154 617	154 657
Autres cautions	1 765 564 ⁽¹⁾	1 173 514
Engagements fermes d'achat de titres	22 176 ⁽²⁾	16 655
Engagements reçus		
Retour à meilleure fortune	38 001	38 001
Engagements réciproques et exceptionnels		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	1 306 000	1 914 000
Ventes de devises à terme	28 691	31 008
Achats de devises à terme	10 299	16 684
Engagements indemnités de fin de carrière	8 873	8 997

(1) Dont 1 700 millions d'euros avec Compagnie de Cornouaille, société du Groupe.

(2) Engagement de déposer une offre publique d'achat au prix de 17 euros par action Blue Solutions après l'annonce publique des comptes de l'exercice 2019 de Blue Solutions.

La société Bolloré a consenti en 2013 six promesses de vente à Blue Solutions portant sur la totalité des actions émises par les sociétés suivantes :

- Bluecar, Autolib' et Bluecarsharing (promesse ne pouvant être exercée que sur les trois sociétés ensemble) ;
- Bluebus ;
- Blueboat ;
- Bluestorage ;
- Bluetram ;
- Polyconseil.

Ces promesses de vente ont été consenties à un prix d'exercice à dire d'expert. Blue Solutions pouvant lever cette promesse à tout moment entre le 1^{er} septembre 2016 et le 30 juin 2018.

Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 23 mars 2017 a décidé de ne pas exercer l'option dont il disposait et d'entamer au premier semestre 2017 des discussions avec Bolloré SA en vue de mettre en place une nouvelle fenêtre d'exercice de cette option.

Le Conseil d'administration de Bolloré SA, réuni le 11 mai 2017, a approuvé une nouvelle fenêtre d'exercice des options exerçable entre le 1^{er} janvier 2020 et le 30 juin 2020.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 10. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Par activité

(en milliers d'euros)	2018	2017
Usines de Bretagne	93 245	92 047
Prestations diverses du siège	60 036	61 702
TOTAL	153 281	153 749

Par zone géographique

(en pourcentage)	2018	2017
France	45,90	48,40
Europe	28,46	28,70
Amériques	19,86	17,00
Afrique	0,29	0,39
Autres	5,49	5,51
TOTAL	100,00	100,00

NOTE 11. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2018	2017
Dividendes des filiales opérationnelles	151 180	220 275
Autres produits/charges	13 695	23 425
Coût net du financement	(18 650)	(28 962)
Dotations et reprises	(325 320)	(182 949)
TOTAL	(179 095)	31 789

NOTE 12. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2018	2017
Dotations nettes aux provisions réglementées	(1 100)	(1 269)
Résultats sur cessions d'actifs	(552)	22 448
Charges liées au personnel	(1 231)	(5 317)
Dotations nettes de provisions	(50)	16 741
Indemnités de retraites versées	(408)	(405)
Divers	3 596	(1 416)
TOTAL	255	30 782

NOTE 13. EFFECTIFS MOYENS

(en nombre de personnes)	2018	2017
Cadres	183	192
Agents de maîtrise, employés et ouvriers	390	394
TOTAL	573	586

NOTE 14. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2018	2017
Jetons de présence	(594)	(549)
Autres rémunérations	(4 247)	(2 817)

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice par la société aux membres du Conseil d'administration et aux mandataires sociaux.

NOTE 15. INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2018	2017
Résultat de l'exercice	(135 150)	90 788
Impôts sur les bénéfices	(4 7714)	(27 141)
Résultat avant impôts	(182 865)	63 647
Variation des provisions réglementées	1 100	1 269
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES	(181 764)	64 916

NOTE 16. ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2018	2017
A. Accroissement de la dette future d'impôts		
Amortissements dérogatoires	12 303	11 156
Provision pour hausse des prix	76	122
Charges à répartir, écart de conversion actif	168	3 960
Base totale	12 547	15 238
Accroissement de la dette future d'impôts	4 182	5 079
B. Allègement de la dette future d'impôts		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles	15 709	16 585
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance	5 261	4 328
Base totale	20 970	20 913
Allègement de la dette future d'impôts	6 990	6 971

NOTE 17. CONSOLIDATION

Les comptes de la société sont intégrés :

- pour l'ensemble le plus grand : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :
Bolloré Participations (Siren : 352 730 394)
Odet
29500 Ergué-Gabéric ;
- pour le sous-groupe le plus petit : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :
Bolloré (Siren : 055 804 124)
Odet
29500 Ergué-Gabéric.

NOTE 18. ÉVÉNEMENTS POSTCLÔTURE

Néant.

6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bolloré relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES PARTICIPATIONS ET CRÉANCES RATTACHÉES (NOTE 1.2 DE L'ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS)

Point clé de l'audit	Notre approche d'audit
<p>Les titres de participation s'élèvent à 1 619 millions d'euros au 31 décembre 2018, au regard d'un total bilan de 8 878 millions d'euros. Par ailleurs, les mali techniques, affectés intégralement aux titres de participation, s'élèvent à 641 millions d'euros et les créances rattachées aux participations à 624 millions d'euros. La valeur d'inventaire de ces actifs qui correspond à la valeur d'utilité est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité ou des perspectives d'avenir de la participation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit en raison de (i) de leur montant significatif dans les comptes de la société, (ii) des jugements et hypothèses nécessaires pour la détermination de la valeur d'utilité.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par la société aux normes comptables en vigueur s'agissant des modalités d'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation.</p> <p>Nous avons obtenu les analyses menées par la société et avons porté une attention particulière à celles pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur d'utilité estimée, celles dont l'historique de performance a pu montrer des écarts par rapport aux prévisions et celles opérant dans des environnements économiques volatils.</p> <p>Pour les titres de participation évalués selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, nous avons pris connaissance des hypothèses clés retenues et avons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapproché les prévisions d'activité sous-tendant la détermination des flux de trésorerie avec les informations disponibles, parmi lesquelles les perspectives de marché et les réalisations passées, et avec les dernières estimations (hypothèses, budgets, plans stratégiques le cas échéant) de la Direction ; • comparé les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés avec les analyses de marché et les consensus des principaux professionnels concernés ; • comparé les taux d'actualisation retenus (WACC) avec nos propres bases de données. Nous avons obtenu et examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction, que nous avons comparées à nos propres calculs.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37- du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bolloré par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet Constantin Associés et du 5 juin 2007 pour le cabinet AEG Finances.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Constantin Associés était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet AEG Finances dans la douzième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-la Défense et Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean Paul Séguret

7. Autres informations financières et comptables

7.1. Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2014	2015	2016	2017	2018
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social ⁽¹⁾	439 704	463 200	465 672	467 458	468 731
Nombre d'actions émises	2 748 147 300	2 895 000 442	2 910 452 233	2 921 611 290	2 929 569 051
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	2 677 500	2 677 500	4 131 200	5 651 600	5 602 000
II. Résultat global des opérations effectives ⁽¹⁾					
Chiffre d'affaires hors taxes	142 304	150 443	151 643	153 749	153 281
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	300 248	149 519	209 613	244 383	156 741
Impôts sur les bénéfices ⁽²⁾	(33 333)	(36 833)	(57 572)	(27 141)	(47 714)
Participation et Intéressement des salariés	1 090	1 027	1 255	783	1 344
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	325 452	99 985	43 252	90 788	(135 150)
Montant des bénéfices distribués	170 199	173 567	174 380	175 078	175 632
III. Résultat des opérations réduit à une seule action ⁽³⁾					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,12	0,06	0,09	0,09	0,07
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,12	0,03	0,01	0,03	(0,05)
Dividende versé à chaque actionnaire	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	600	595	598	586	573
Montant de la masse salariale ⁽¹⁾	39 052	41 472	39 404	38 586	43 844
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽¹⁾	18 500	18 254	18 289	16 965	19 293

(1) En milliers d'euros.

(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.

(3) En euros.

7.2. Informations relatives aux délais de paiement

En application de l'article D. 441-4 du Code du commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2018 du solde des dettes fournisseurs et des créances clients par date d'échéance.

	Article D. 441 I.-1° :					Total (1 jour et plus)
	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	135	-	-	-	-	271
Montant total des factures concernées TTC	201 749,36	153 894,97	217 646,94	1 439,32	11 437,81	384 419,04
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,32 %	0,22 %	0,35 %	0,00 %	0,02 %	0,59 %
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(b) Factures exclues du (a) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						104
Montant total des factures exclues						633 979,66
(c) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		Délais contractuels				

	Article D. 441 I.-2° :					Total (1 jour et plus)
	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	91 jours et plus	
(a) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	115	-	-	-	-	467
Montant total des factures concernées TTC	934 188,76	758 998,56	834 932,49	91 459,28	4 022 204,00	5 707 594,33
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,89 %	0,77 %	0,78 %	0,09 %	3,59 %	5,23 %
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(b) Factures exclues du (a) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues						80
Montant total des factures exclues						5 814 470,90
(c) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		Délais contractuels				

7.3. Date des dernières informations financières

Les résultats de l'exercice 2018 ont été publiés le 14 mars 2019. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet www.bolloré.com.

6

1. Actionnariat	282
1.1. Répartition du capital	282
1.2. Autres informations sur le contrôle de la société	283
1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions	283
1.4. États des opérations sur titres	284
2. Données boursières	285
2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré	285
2.2. Évolution du titre Bolloré sur dix-huit mois	285
3. Calendrier indicatif de communication financière, information intermédiaire et autres	286
3.1. Calendrier	286
3.2. information intermédiaire	286
4. Dividendes	286
4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices	286
4.2. Affectation du résultat de l'exercice	287
4.3. Prescription des dividendes	287
5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	288
6. Principales filiales	289
7. Prises de participations directes et prises de contrôle	289
7.1. Prises de participations directes	289
7.2. Prises de contrôle	289
8. Informations complémentaires sur le capital	290
8.1. Capital	290
8.2. Autres titres donnant accès au capital	292
8.3. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce)	293
8.4. Titres non représentatifs du capital	293

Éléments sur la société et les actionnaires

1. Actionariat

1.1. Répartition du capital

1.1.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Bolloré	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (règlement général AMF art.223-11 al.2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblée	%
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	1 867 086 638	63,73	3 725 191 869	75,15	3 725 191 869	75,38
Autres sociétés du Groupe Bolloré ⁽²⁾	98 808	0,00	196 108	0,00	196 108	0,00
Nord-Sumatra Investissements ⁽³⁾	200 100	0,01	–	–	–	–
Imperial Mediterranean ⁽³⁾	13 339 838	0,46	–	–	–	–
Société Bordelaise Africaine ⁽³⁾	1 782 900	0,06	–	–	–	–
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	15 322 838	0,52	–	–	–	–
Sous-total sociétés du Groupe Bolloré	1 882 508 284	64,26	3 725 387 977	75,15	3 725 387 977	75,38
Orfim	153 496 361	5,24	304 438 184	6,14	304 438 184	6,16
Public	893 564 406	30,50	912 026 397	18,40	912 026 397	18,46
Écart ⁽⁴⁾	–	–	15 322 838	0,31	–	–
TOTAL	2 929 569 051	100,00	4 957 175 396	100,00	4 941 852 558	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.

Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Aucun changement significatif n'est survenu dans l'actionariat depuis le 31 décembre 2018.

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 2018, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif est de 505 (195 en compte courant nominatif pur et 317 en compte courant nominatif administré), 7 actionnaires ayant à la fois un compte au nominatif pur et un compte au nominatif administré (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust).

Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société visé à l'article L. 233-11 du Code de commerce, et la société ne détient aucune action propre.

Au 31 décembre 2018, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie.

1.1.2. DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent.

À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à un nombre de voix dans les conditions définies par la loi.

La loi Florange n° 2014-384 du 29 mars 2014 a institué, dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double, qui est accordé à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom d'un même actionnaire.

La comptabilisation de la durée de l'inscription nominative débute à compter de la date d'entrée en vigueur de la loi Florange, soit le 2 avril 2014.

En conséquence, à compter du 3 avril 2016, les actionnaires de Bolloré bénéficient de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies, d'un droit de vote double.

1.1.3. 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 0,22%.

1.1.4. 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 2015			Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2017		
	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée	Participation	Droit de vote théorique	Droit de vote exerçable en Assemblée
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	63,84	63,84	64,18	63,84	77,63	77,88	63,60	75,12	75,35
Autres sociétés du Groupe Bolloré ⁽²⁾	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nord-Sumatra Investissements ⁽³⁾	0,01	-	-	0,01	-	-	0,01	-	-
Imperial Mediterranean ⁽³⁾	0,46	-	-	0,46	-	-	0,46	-	-
Société Bordelaise Africaine ⁽³⁾	0,06	-	-	0,06	-	-	0,06	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	0,53	-	-	0,53	-	-	0,52	-	-
Sous-total Groupe Bolloré	64,37	63,84	64,18	64,37	77,63	77,88	64,13	75,12	75,36
Orfim	5,11	5,11	5,14	5,19	3,16	3,17	5,25	6,11	6,13
Public	30,52	30,52	30,68	30,44	18,89	18,95	30,62	18,46	18,52
Écart ⁽⁴⁾	-	0,53	-	-	0,32	-	-	0,31	-
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 et sa famille.

(2) Inclut Bolloré Participations, Omnium Bolloré depuis 2016, Financière V et Sofibol.

(3) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(4) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (3) privées de droit de vote.

Les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessus sont arrondis à la décimale la plus proche, par conséquent la somme des valeurs arrondies peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

- Le 23 janvier 2015, Vincent Bolloré a déclaré avoir franchi à la baisse, le 22 janvier 2015, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, les seuils des deux tiers du capital et des droits de vote de la société (voir l'avis AMF n° 215C0124).
- Sébastien Picciotto a déclaré avoir franchi, directement et indirectement par l'intermédiaire d'Orfim avec laquelle il agit de concert, à la baisse, le 5 mars 2015 (voir l'avis AMF n° 215C0292), puis à la hausse le 23 mars 2015 (voir l'avis AMF n° 215C0349), les seuils de 5 % du capital et des droits de vote.
- Le 7 avril 2016, Vincent Bolloré a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'il contrôle, le seuil des deux tiers des droits de vote de la société et Financière de l'Odet a déclaré avoir franchi à la hausse, le 3 avril 2016, individuellement le même seuil (voir l'avis AMF n° 216C0824).
- Le 7 avril 2016, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 3 avril 2016, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (voir l'avis AMF n° 216C0833).
- Le 8 mars 2017, Sébastien Picciotto, agissant de concert avec Alexandre Picciotto et Orfim, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 6 mars 2017, directement et indirectement le seuil de 5 % des droits de vote (voir l'avis AMF n° 217C0620).

1.2. Autres informations sur le contrôle de la société

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 aux points 4.1.8. « Code de gouvernement d'entreprise » et 4.1.10. « Conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil ». Le Conseil d'administration compte désormais sept administrateurs indépendants.

ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

1.3. Participation et options de souscription ou d'achat d'actions

PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société auprès des administrateurs, l'ensemble des administrateurs possèdent au 31 décembre 2018 environ 0,39 % du capital de la société et détiennent environ 0,36 % des droits de vote en Assemblée générale.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan de souscription d'actions n'est en vigueur.

1.4. États des opérations sur titres

(ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DÉCLARÉES PAR LES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, ET RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018)

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2018 et dont la société a eu connaissance sont les suivantes :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix agrégé (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Chantal Bolloré	28 juin 2018	Dividende en actions	14 618	3,8800	56 717,84	2018DD566222
Olivier Roussel	28 juin 2018	Dividende en actions	2 045	3,8800	7 934,60	2018DD566799
Chantal Bolloré	29 juin 2018	Donation de la nue-propriété	2 700 000	–	–	2018DD567122
Cédric de Bailliencourt	29 juin 2018	Acquisition par acceptation de donation	2 700 000	–	–	2018DD567123
Martine Studer	7 septembre 2018	Dividende en actions	842	3,6400	3 064,88	2019DD591624
Cédric de Bailliencourt	30 octobre 2018	Nantissement	446 449	3,6760	1 641 146,52	2018DD582857
Omnium Bolloré ⁽¹⁾	13 décembre 2018	Acquisition	1 500	3,6500	5 475,00	2018DD588108
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	13 décembre 2018	Acquisition	2 418 580	3,5943	8 693 102,09	Réf. AMF ⁽²⁾
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	14 décembre 2018	Acquisition	1 526 212	3,6033	5 499 399,70	2018DD588308
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	17 décembre 2018	Acquisition	327 338	3,6579	1 197 369,67	2018DD588488
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	18 décembre 2018	Acquisition	1 379 077	3,5913	4 952 679,23	2018DD588741
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	19 décembre 2018	Acquisition	1 349 771	3,5617	4 807 479,37	2018DD588887
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	20 décembre 2018	Acquisition	1 650 229	3,4948	5 767 220,31	2018DD588924
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	24 décembre 2018	Acquisition	5 200	3,4000	17 680,00	2018DD589087
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	27 décembre 2018	Acquisition	485 633	3,4000	1 651 152,20	2018DD589088

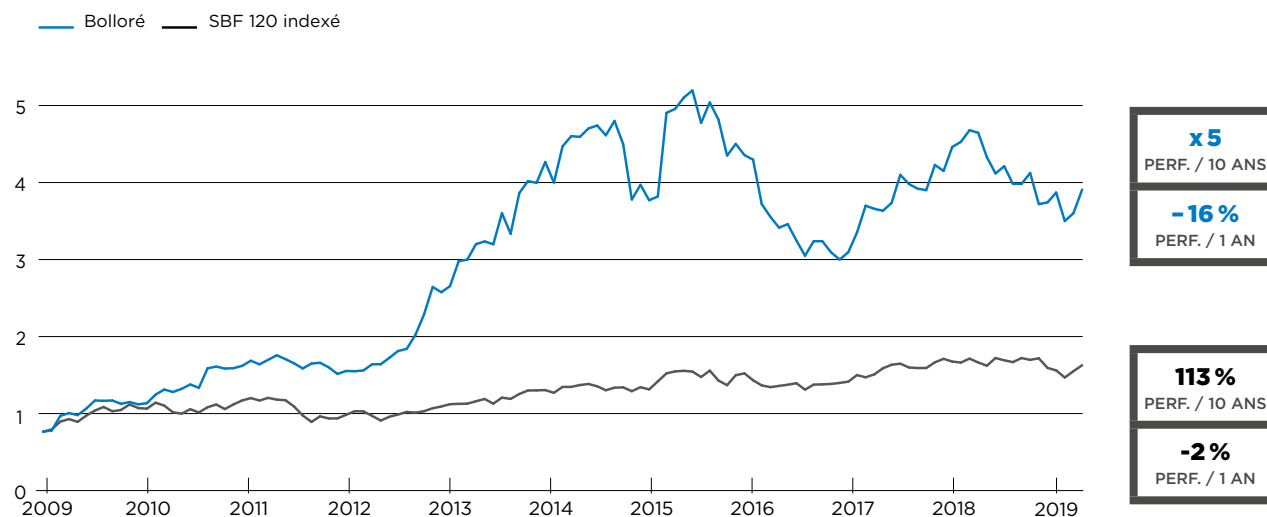
(1) Sociétés liées à Vincent Bolloré, étant précisé qu'Omnium Bolloré a déclaré en sa qualité d'Administrateur.

(2) Réf. AMF : 2018DD588144, 2018DD588148, 2018DD588154, 2018DD588156, 2018DD588157, 2018DD588158, 2018DD588162, 2018DD588163.

2. Données boursières

2.1. Évolution du cours de l'action Bolloré

au 28 février 2019 (en euros, moyennes mensuelles)



2.2. Évolution du titre Bolloré sur dix-huit mois

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Septembre 2017	4,23	4,28	3,91	37 518 882	155 357
Octobre 2017	4,15	4,26	3,90	30 954 529	126 860
Novembre 2017	4,46	4,49	3,89	38 720 222	163 991
Décembre 2017	4,53	4,59	4,38	25 097 874	112 625
Janvier 2018	4,68	4,80	4,50	27 426 111	128 206
Février 2018	4,65	4,72	4,24	36 980 375	165 377
Mars 2018	4,33	4,64	4,21	33 022 809	145 033
Avril 2018	4,12	4,54	4,04	38 883 170	166 513
Mai 2018	4,21	4,48	4,12	35 650 016	154 349
Juin 2018	3,98	4,38	3,92	37 295 898	153 965
Juillet 2018	3,98	4,02	3,80	27 829 874	108 430
Août 2018	4,12	4,19	3,88	24 235 112	98 498
Septembre 2018	3,72	4,18	3,55	35 341 210	132 765
Octobre 2018	3,74	3,79	3,46	44 805 409	164 747
Novembre 2018	3,87	4,07	3,68	26 333 796	100 884
Décembre 2018	3,50	3,98	3,36	39 536 336	141 587
Janvier 2019	3,60	3,71	3,41	25 130 213	89 648
Février 2019	3,91	3,91	3,43	23 064 971	83 614

3. Calendrier indicatif de communication financière, information intermédiaire et autres

3.1. Calendrier

- Assemblée générale ordinaire et extraordinaire : 29 mai 2019
- Mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2018 : 26 juin 2019

3.2. Information intermédiaire

- Les résultats de l'exercice 2018 ont été publiés le 14 mars 2019. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site Internet www.bolloré.com.
- Le rapport financier semestriel 2018 a été diffusé le 26 septembre 2018 et est disponible sur le site Internet www.bolloré.com.
- Résultats semestriels : 12 septembre 2019

4. Dividendes

4.1. Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices

Le montant des dividendes par action mis en distribution au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	2017	2016	2015
Nombre d'actions	2 921 611 290	2 906 326 357	2 895 000 442
Dividende (en euros)	0,06 ⁽²⁾	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	175,07	174,37	173,56

- (1) Les dividendes perçus avant le 1^{er} janvier 2018 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%.
Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.
- (2) Depuis le 1^{er} janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou *flat tax*) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.
Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.
Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.
Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

4.2. Affectation du résultat de l'exercice

Le résultat net de l'exercice est une perte de 135 150 124,20 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	(135 150 124,20)
Report à nouveau antérieur	579 857 172,44
Affectation à la réserve légale	-
Bénéfice distribuable	444 707 048,24
Dividendes	
- Acompte sur dividende ⁽¹⁾	58 543 943,04
- Dividende complémentaire ⁽²⁾	117 087 886,08
Report à nouveau	269 075 219,12

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 31 août 2018 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 4 octobre 2018.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 929 569 051, 2 371 899 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2018 portent jouissance au 1^{er} janvier 2019 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2018.

Le dividende au titre de l'exercice 2018 se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou *flat tax*) au taux de 30 %, soit 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8 %) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.

Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Il est proposé à l'Assemblée générale du 29 mai 2019 (quatrième et cinquième résolutions) d'offrir à chaque actionnaire de la société le choix entre le paiement en numéraire et en actions, conformément aux dispositions légales et statutaires.

À cet effet, chaque actionnaire pourra opter pour le paiement de la totalité du dividende lui revenant, en numéraire ou en actions, entre le 6 juin et le 20 juin 2019. À défaut d'exercice de son option le 20 juin 2019 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

La livraison des actions aux actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions interviendra à la même date que la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 26 juin 2019.

4.3. Prescription des dividendes

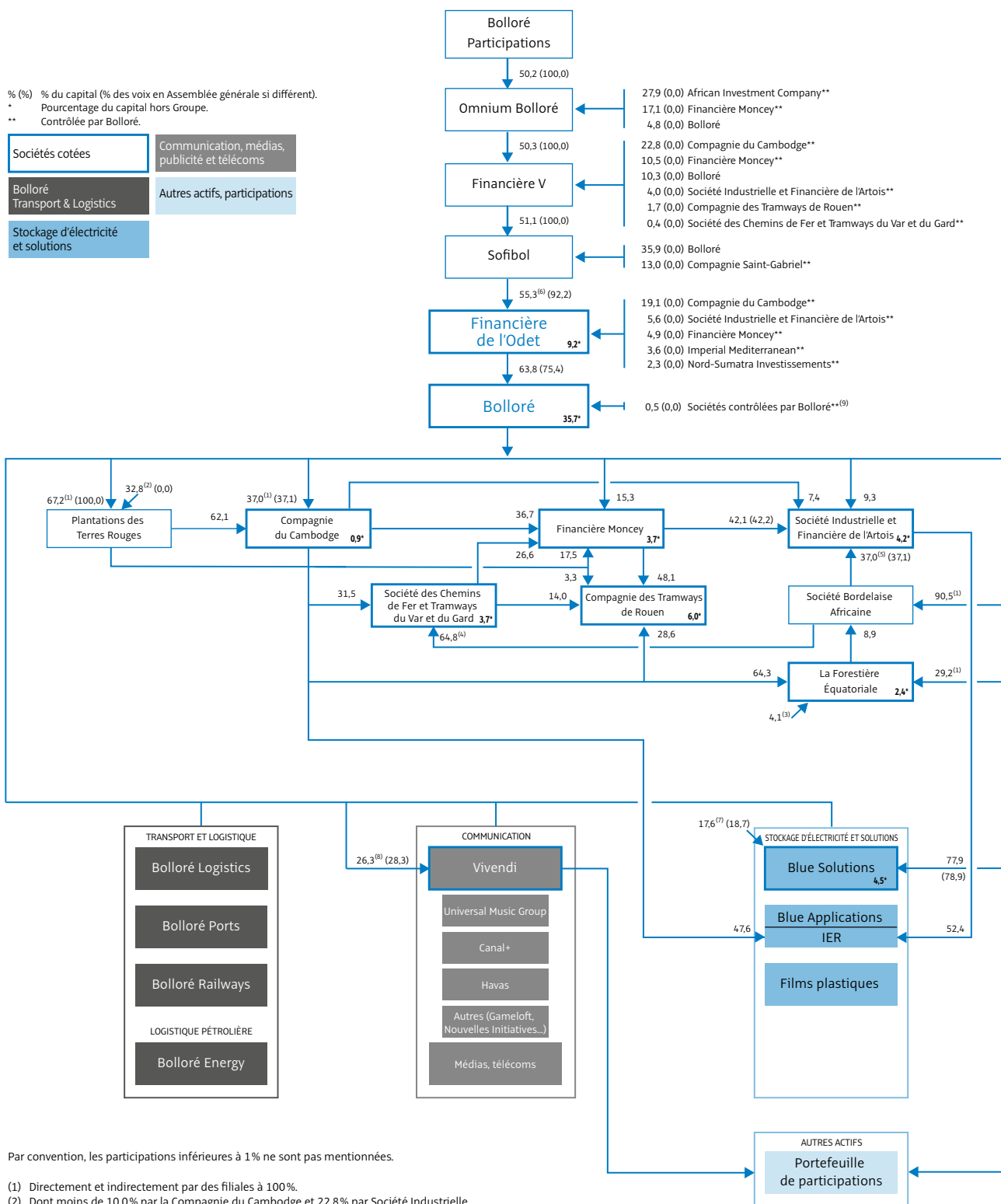
Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement. Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

6 Éléments sur la société et les actionnaires

5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

5. Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

AU 31 DÉCEMBRE 2018 EN POURCENTAGE DU CAPITAL
(ET EN DROIT DE VOTE)



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

- (1) Directement et indirectement par des filiales à 100%.
- (2) Dont moins de 10,0% par la Compagnie du Cambodge et 22,8% par Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- (3) 4,1% par SFA, filiale à 98,4% de Plantations des Terres Rouges.
- (4) 64,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
- (5) 30,2% par la Société Bordelaise Africaine et 6,8% par sa filiale directe à 53,4%, Socfrance.
- (6) Dont 5,3% par sa filiale directe à 99,5%, Compagnie de Guénolé.
- (7) Dont 17,6% par Bolloré Participations.
- (8) Via Compagnie de Cornouaille (dont 0,9% de prêt de titres et 1% correspondant à des options d'achat) et Financière de Larmor, filiales à 100% de Bolloré.
- (9) Imperial Mediterranean, Société Bordelaise Africaine et Nord-Sumatra Investissements.

Les principaux intérêts minoritaires se trouvent dans les divisions Communication et Transport et logistique. En 2018, la part des résultats nets attribuables aux minoritaires s'est élevée à 792 millions d'euros pour la Communication et à 86 millions d'euros pour le Transport et logistique pour un résultat net total de l'ensemble du Groupe de 1 107 millions d'euros (voir Chapitre 5, 5. États financiers consolidés - Note 9.3 du document de référence). Il est précisé que les intérêts minoritaires de la division Transport et logistique sont principalement dans les concessions portuaires et ferroviaires. Les pourcentages d'intérêt sont fournis pour chaque entité, de la page 246 à la page 255.

6. Principales filiales

Classement	Entité	Secteur	Pays	Zone géographique	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt
1	Vivendi ⁽¹⁾	Communication	France	Monde entier	13 923 900	60	25,13
2	Bolloré Energy	Distribution d'énergie	France	France et Dom-Tom	1 593 841	7	99,99
3	Bolloré Logistics	Transport et logistique	France	France et Dom-Tom	1 181 360	5	100,00
4	Les Combustibles de Normandie – LCN	Distribution d'énergie	France	France et Dom-Tom	334 773	1	99,99
5	Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Transport et logistique	Côte d'Ivoire	Afrique	231 158	1	84,73
6	CICA SA	Distribution d'énergie	Suisse	Europe hors France	225 031	1	99,99
7	Bolloré Transport & Logistics South Africa (pty) Ltd	Transport et logistique	Afrique du Sud	Afrique	223 695	1	100,00
8	Bolloré Logistics China Co. Ltd	Transport et logistique	Chine	Asie-Pacifique	208 881	1	100,00
9	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Distribution d'énergie	Allemagne	Europe hors France	207 132	1	100,00
10	Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Transport et logistique	Singapour	Asie-Pacifique	187 673	1	100,00

(1) Y compris groupe Havas.

7. Prises de participations directes et prises de contrôle

7.1. Prises de participations directes

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les participations (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations en 2018		Total de la participation au 31 décembre 2018	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
2 ^{ème} Regard	20,00	20,00	20,00	20,00
Compagnie d'Auray	99,00	99,00	99,00	99,00
Compagnie de l'Île de Groix	99,00	99,00	99,00	99,00
Compagnie de Sauzon	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière d'Iroise	99,00	99,00	99,00	99,00

7.2. Prises de contrôle

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société (pourcentage en droits de vote)	Participations indirectes acquises en 2018	Contrôle au 31 décembre 2018
Compagnie d'Auray	–	99,00
Compagnie de l'Île de Groix	–	99,00
Compagnie de Sauzon	–	99,00
Financière d'Iroise	–	99,00

8. Informations complémentaires sur le capital

8.1. Capital

8.1.1. MONTANT DU CAPITAL

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élevait à 468 731 048,16 euros, divisé en 2 929 569 051 actions d'une valeur nominale de 0,16 euro chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

Place de cotation

Les titres de l'émetteur sont cotés sur le marché Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR0000039299.

Suite à la distribution d'un acompte sur dividende, 2 371 899 actions créées en octobre 2018 avec jouissance au 1^{er} janvier 2019 ont été cotées sous le numéro de code ISIN FR0013358041.

MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2018 était composé de 6 840 000 actions gratuites attribuées au cours des deux derniers exercices clos, soit un capital potentiel complémentaire de 1 094 400 euros.

8.1.2. NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME OU EN SON NOM, OU PAR SES FILIALES

ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES PAR DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES

Au 31 décembre 2018, les actions de la société détenues par des sociétés contrôlées sont au nombre de 15 322 838. Leur valeur comptable s'élève à 25 392 015,65 euros et leur valeur nominale à 2 451 654,08 euros. Ces actions sont privées de droit de vote.

AUTORISATION CONSENTIE À LA SOCIÉTÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 1^{ER} JUIN 2018 EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES

L'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} juin 2018, dans sa douzième résolution, avait autorisé la société à opérer sur ses propres actions aux conditions suivantes :

- prix maximum d'achat : 7 euros par action (hors frais d'acquisition);
- pourcentage de détention maximum : 290 millions d'actions, soit 9,926 % des actions composant le capital de la société;
- durée du programme de rachat : dix-huit mois.

Le Conseil d'administration n'a pas mis en œuvre l'autorisation d'opérer sur ses propres actions qui lui avait été consentie par l'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} juin 2018.

AUTORISATION EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES À SOUMETTRE À LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 29 MAI 2019

Le renouvellement d'une autorisation en vue de procéder au rachat des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce sera soumis à la prochaine Assemblée.

Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'Assemblée générale du 29 mai 2019

1. Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Bolloré ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

2. Objectifs du programme de rachat d'actions

- Réduire le capital de la société par annulation d'actions.
- Honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée.
- Leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital.
- Assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

3. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée générale dans le cadre du programme de rachat est fixée à 291 millions d'actions, soit 9,933 % du nombre total des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2018.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Bolloré détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la société à la date de réalisation des achats.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 0,16 euro de nominal cotées sur Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR0000039299.

4. Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 6 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

5. Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019, soit jusqu'au 29 novembre 2020.

8.1.3. HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES METTANT TOUT CHANGEMENT SURVENU EN ÉVIDENCE

Année	Opérations	Nominal (en euros)	Montant de la variation du capital (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Capital social cumulé (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la société
Juin 2014	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	16	1 157 152	29 263 650,86	438 628 608	27 414 288
2 octobre 2014	Augmentation de capital consécutive au paiement de l'acompte sur dividende en actions	16	473 360	11 858 555,55	439 101 968	27 443 873
11 octobre 2014	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	16	56 000	–	439 157 968	27 447 373
27 novembre 2014	Assemblée générale extraordinaire Division par 100 du nominal de l'action	0,16	–	–	439 157 968	2 744 737 300
8 décembre 2014	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	545 600	–	439 703 568	2 748 147 300
19 janvier 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas	0,16	10 774 566,56	236 569 077,63	450 478 134,56	2 815 488 341
27 février 2015	Augmentation de capital suite à la mise en œuvre de l'offre publique d'échange sur les titres Havas (période de réouverture)	0,16	11 478 196,80	344 130 687,81	461 956 331,36	2 887 227 071
29 juin 2015	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	888 554,08	24 601 841,09	462 844 885,44	2 892 780 534
2 octobre 2015	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	335 185,28	9 301 414,52	463 200 070,72	2 895 000 442
21 mai 2016	Augmentation de capital consécutive à l'acquisition d'actions gratuites	0,16	428 400	–	463 628 470,72	2 897 677 942
29 juin 2016	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 383 746,40	23 696 657,10	465 012 217,12	2 906 326 357
7 octobre 2016	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	660 140,16	11 593 711,56	465 672 357,28	2 910 452 233
28 juin 2017	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	1 203 335,68	25 646 091,68	466 875 692,96	2 917 973 081
5 octobre 2017	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	582 113,44	12 115 235,97	467 457 806,40	2 921 611 290
28 juin 2018	Augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions	0,16	893 737,92	20 779 406,64	468 351 544,32	2 927 197 152
4 octobre 2018	Augmentation de capital consécutive à la distribution d'un acompte sur dividende avec option de paiement en actions	0,16	379 503,84	8 254 208,52	468 731 048,16	2 929 569 051

8.2. Autres titres donnant accès au capital

8.2.1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS BOLLORÉ AUTORISÉES ET NON ATTRIBUÉES

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 1^{er} juin 2017 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

Le nombre maximal d'options pouvant être consenties par le Conseil d'administration ne pourra donner droit à souscrire ou à acquérir un nombre d'actions représentant plus de 5% du capital social.

Le prix de souscription ou le prix d'acquisition par les bénéficiaires devra être déterminé de la façon suivante :

- i) s'agissant des options de souscription, le prix de souscription des actions sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix de souscription puisse être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ou sur tout autre marché qui s'y substituerait lors des vingt séances de Bourse précédant la date d'attribution ;
- ii) s'agissant des options d'achat, le prix d'achat des actions existantes sera déterminé le jour où les options seront consenties, sans que le prix d'achat puisse être inférieur ni à la valeur indiquée au (i) ci-dessus, ni au cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.

L'autorisation a été consentie pour une durée de trente-huit mois à compter de l'Assemblée du 1^{er} juin 2017.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Conseil d'administration.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES

Néant.

8.2.2. ACTIONS GRATUITES

ATTRIBUTION D'ACTIONS AUTORISÉES ET PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré en date du 3 juin 2016 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions Bolloré, existantes ou à émettre, de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi.

Cette délégation a été consentie pour une durée de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne peut représenter plus de 5% du capital, étant précisé que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux ne peuvent excéder un sous-plafond égal à 2%.

Cette autorisation a été partiellement utilisée par le Conseil d'administration en séances des i) 1^{er} septembre 2016 à hauteur d'une attribution de 4 131 200 actions, ii) 23 mars 2017 à hauteur d'une attribution de 1 610 000 actions et, iii) 22 mars 2018 à hauteur d'une attribution de 1 238 000 actions.

ACTIONS GRATUITES ET DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PAR LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 1^{er} septembre 2016, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	4 131 200
Dates d'attribution	1 ^{er} septembre 2016
Période d'acquisition (3 ans)	2 septembre 2019
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	136
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	139 200
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2018	3 992 000

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 23 mars 2017, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	1 610 000
Dates d'attribution	23 mars 2017
Période d'acquisition (3 ans)	23 mars 2020
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	11
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2018	1 610 000

Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre par le Conseil d'administration du 22 mars 2018, sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	1 238 000
Dates d'attribution	22 mars 2018
Période d'acquisition (3 ans)	22 mars 2021
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	11
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2018	1 238 000

ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS PERFORMANCE BOLLORÉ ACQUISES DURANT L'EXERCICE

Aucune acquisition d'actions gratuites n'est intervenue au cours de l'exercice.

ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-197-5, nous portons à votre connaissance les attributions d'actions gratuites et d'actions de performance consenties par les sociétés contrôlées majoritairement directement ou indirectement par Bolloré.

Blue Solutions (Conseil d'administration du 7 janvier 2014 sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013)

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions attribuées : 378 000	364 500	13 500
Date d'attribution	8 janvier 2014	7 avril 2014
Période d'acquisition (4 ans)	8 janvier 2018	7 avril 2018
Période de conservation (2 ans)	8 janvier 2020	7 avril 2020
Nombre de bénéficiaires	73	2
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	53 250	-
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2018	0	0

8.3. Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2, et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice (article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce)

Autorisations	Date de la délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire du 1 ^{er} juin 2017	26 mois (1 ^{er} août 2019)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire du 1 ^{er} juin 2017	26 mois (1 ^{er} août 2019)	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 du 1 ^{er} juin 2017	26 mois (1 ^{er} août 2019)	10% du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire du 1 ^{er} juin 2017	26 mois (1 ^{er} août 2019)	1% du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impute sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

8.4. Titres non représentatifs du capital

EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

Le Président-directeur général, en vertu des délégations qui lui ont été consenties a décidé :

- le 22 octobre 2012, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 170 millions d'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 (délégation par le Conseil d'administration en date du 22 mars 2012) ;
- le 30 janvier 2014, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 30 millions d'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 (délégation par le Conseil d'administration en date du 21 mars 2013) ;

- le 23 juillet 2015, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 450 millions d'euros, représenté par 4 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,875 % par an, venant à échéance le 29 juillet 2021 (délégation par le Conseil d'administration en date du 19 mars 2015) ;
- le 18 janvier 2017, l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 500 millions d'euros, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 2,00 % par an, venant à échéance le 25 janvier 2022 (délégation par le Conseil d'administration en date du 24 mars 2016).

1. Ordre du jour	296
1.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019	296
1.2. Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	296
2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales	296
2.1. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019	296
2.2. Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019	297
2.3. Présentation du projet de transformation et du projet de statuts sous la forme de société européenne	301
2.4. Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	308
3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019	311
4. Rapports des Commissaires aux comptes	316
4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription	316
4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital réservé aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	317
4.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	318
4.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	318
4.5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	319



Assemblées générales

1. Ordre du jour

1.1. Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2018 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 2018 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.
- Option pour le paiement d'acomptes sur dividende en actions.
- Approbation des conventions et engagements réglementés.
- Renouvellement de mandats d'administrateurs.
- Constatation de l'échéance du mandat de deux administrateurs.
- Nomination d'un nouvel administrateur
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société.
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2018.
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général.
- Approbation des principes et critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué
- Approbation des principes et critères de détermination de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général
- Pouvoirs pour les formalités.

1.2. Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal.
- Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10% visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression de droit préférentiel de souscription.

- Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.
- Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées.
- Prorogation de la durée de la société et modifications statutaires consécutives.
- Transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne et des termes du projet de transformation et constatation du maintien des mandats de chacun des administrateurs, des mandats des Commissaires aux comptes titulaire et suppléant et des autorisations et délégations de compétence et de pouvoirs conférées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale.
- Adoption des statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne.
- Pouvoirs à conférer.

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales

2.1. Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS, AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDE

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2018 qui se soldent par une perte de 135 150 124,20 euros, ainsi que des dépenses et charges non admises en charges déductibles pour la détermination de l'impôt sur les sociétés et qui se sont élevées à 206 423 euros.

La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2018 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 235 374 milliers d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2018. Il vous est proposé de fixer le dividende de l'exercice à 0,06 euro par action.

Compte tenu du versement d'un acompte sur dividende d'un montant de 0,02 euro par action intervenu le 4 octobre 2018, le solde du dividende qui serait mis en paiement le 26 juin 2019 s'élèverait à 0,04 euro par action.

OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN ACTIONS

La **quatrième résolution** porte sur la possibilité accordée à chaque actionnaire d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de l'option pour le paiement du dividende en actions, seraient émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

OPTION POUR LE PAIEMENT D'ACOMPTES SUR DIVIDENDE EN ACTIONS

La **cinquième résolution** porte l'hypothèse dans laquelle le Conseil d'administration déciderait du versement d'un ou plusieurs acompte(s) sur dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et sur la possibilité accordée dans ce cas à chaque actionnaire d'opter pour le paiement de l'acompte sur dividende en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité de l'acompte 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 la décision de distribution de l'acompte diminuée du montant de l'acompte concerné et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

La **sixième résolution**, vous propose de prendre acte qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice 2018 ainsi que des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées, telles que présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (figurant dans le document de référence).

CONSTATATION DE L'ÉCHEANCE DU MANDAT D'UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration vous propose aux termes de la **septième résolution** de constater l'échéance du mandat d'administrateur de Vincent Bolloré.

RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration de votre société compte dix-huit membres dont huit femmes.

À la suite des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a, en séance du 14 mars 2019, décidé de vous proposer de renouveler les mandats d'administrateur de Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Cédric de Bailliencourt, de la société Bolloré Participations, de Chantal Bolloré, Sébastien Bolloré, des sociétés Financière V et Omnium Bolloré, d'Olivier Roussel et François Thomazeau qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

Nous vous proposons par le vote des **huitième, neuvième, dixième, onzième, douzième, treizième, quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions** de renouveler les mandats d'administrateur de Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Cédric de Bailliencourt, de la société Bolloré Participations, de Chantal Bolloré, Sébastien Bolloré, des sociétés Financière V et Omnium Bolloré, d'Olivier Roussel et François Thomazeau pour une durée de trois ans soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

CONSTATATION DE L'ÉCHÉANCE DU MANDAT D'UN ADMINISTRATEUR ET PROPOSITION DE NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration vous propose aux termes de la **dix-huitième résolution** de constater l'échéance du mandat d'administrateur de Valérie Coscas.

Par le vote de la **dix-neuvième résolution**, il vous est proposé de nommer Virginie Courtin, 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 2021.

RENOUVELLEMENT DES MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La **vingtième résolution** vous propose le renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire, la société AEG Finances – Audit. Expertise. Gestion 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 2024.

La **vingt et unième résolution** vous propose le renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant, l'Institut de gestion et d'expertise comptable – IGEC 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 2024.

AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ACQUÉRIR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **vingt-deuxième résolution** vous propose d'autoriser le Conseil d'administration à racheter des actions de votre société.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir 291 millions d'actions soit 9,933% des actions composant le capital social de la société.

Ce programme d'achat pourrait être utilisé pour les objectifs suivants :

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5% du capital ;
- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ; et

vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et met fin au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2018 aux termes de sa 12^e résolution.

APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018, EN RAISON DE LEUR MANDAT, À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Par le vote des **vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions**, il vous est proposé d'approuver en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social de la société. Ces éléments vous sont présentés dans le rapport de gouvernement d'entreprise.

APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES, ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} JANVIER AU 14 MARS DE L'EXERCICE 2019, EN RAISON DE LEUR MANDAT, À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

La **vingt-cinquième et la vingt-sixième résolutions** soumettent à votre approbation les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019, en raison de leur mandat, à chaque mandataire social.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la vingt-cinquième et la vingt-sixième résolutions vous sont présentées dans le rapport de gouvernement d'entreprise.

APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES, ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES AU TITRE DE L'EXERCICE 2019 AU MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

La **vingt-septième résolution** soumet à votre approbation les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2019, en raison de son mandat au mandataire social.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, la vingt-septième résolution est présentée dans le rapport de gouvernement d'entreprise.

POUVOIRS À CONFÉRER

La **vingt-septième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

2.2. Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 29 mai 2019

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration auquel est joint le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, qu'elle approuve dans tous leurs termes, ainsi

7 Assemblées générales

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales

que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Elle approuve spécialement les dépenses visées par l'article 223 quater du Code général des impôts, non admises en charges déductibles pour la détermination du montant de l'impôt sur les sociétés, en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élèvent à un montant global de 206 423 euros.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2018 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 23 024 415 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 235 374 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui sont présentés.

L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	(135 150 124,20)
Report à nouveau antérieur	579 857 172,44
Affectation à la réserve légale	-
Bénéfice distribuable	444 707 048,24
Dividendes	
- Acompte sur dividende ⁽¹⁾	58 543 943,04
- Dividende complémentaire ⁽²⁾	117 087 886,08
Report à nouveau	269 075 219,12

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 31 août 2018 a été fixé à 0,02 euro par action au nominal de 0,16 euro. La mise en paiement est intervenue le 4 octobre 2018.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 0,04 euro par action, étant précisé que sur un nombre d'actions composant le capital de 2 929 569 051, 2 371 899 actions émises dans le cadre du paiement de l'acompte sur dividende en actions au titre de l'exercice 2018 portent jouissance au 1^{er} janvier 2019 et, de ce fait, n'ouvrent pas droit au dividende complémentaire versé au titre de l'exercice 2018.

Le dividende au titre de l'exercice 2018 se trouve ainsi fixé à 0,06 euro par action au nominal de 0,16 euro.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou flat tax) au taux de 30%, soit 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% au titre des prélèvements sociaux.

Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8%) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique.

Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 26 juin 2019.

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	2017	2016	2015
Nombre d'actions	2 921 611 290	2 906 326 357	2 895 000 442
Dividende (en euros)	0,06 ⁽²⁾	0,06 ⁽¹⁾	0,06 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	175,07	174,37	173,56

(1) Les dividendes perçus avant le 1^{er} janvier 2018 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

(2) Depuis le 1^{er} janvier 2018, les dividendes perçus par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France supportent dès leur versement un prélèvement forfaitaire unique (PFU ou flat tax) au taux de 30%, soit 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% au titre des prélèvements sociaux.

Peuvent demander à être dispensées du prélèvement forfaitaire de l'impôt sur le revenu (12,8%) les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune). La demande de dispense doit être formulée, sous la responsabilité de l'actionnaire, au plus tard le 30 novembre de l'année précédant le paiement du dividende.

Au moment de leur déclaration, les dividendes peuvent également être soumis sur option, au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%. Cette option donne lieu, le cas échéant, à une régularisation de l'impôt sur le revenu versé au titre du prélèvement forfaitaire unique. Dans tous les cas, les dividendes perçus doivent être déclarés l'année suivant leur perception et peuvent donner lieu, le cas échéant, à un complément d'imposition au titre de la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Option pour le paiement du dividende en actions)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constaté que le capital est entièrement libéré, décide, conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts, d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité du dividende lui revenant au titre des actions dont il est propriétaire.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90% de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée générale, diminuée du montant du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1^{er} janvier 2019.

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 ; ou
- recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en espèces ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 6 juin et le 20 juin 2019 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).

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions à l'expiration de la période visée au paragraphe précédent, 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 26 juin 2019.

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 ou nécessaire.

CINQUIÈME RÉOLUTION**(Option pour le paiement d'acomptes sur 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, pour le cas où le Conseil d'administration déciderait du versement d'un ou plusieurs acompte(s) sur dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et pour chacun de ces acomptes, d'accorder à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement dudit acompte en actions nouvelles de la société, et ce, pour la totalité de l'acompte 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 la décision de distribution de l'acompte sur dividende par le Conseil d'administration, diminuée du montant de l'acompte sur dividende concerné et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Si le montant de l'acompte sur dividende 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 ; ou
- recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces.

En conséquence, l'Assemblée donne tout pouvoir au Conseil d'administration, avec faculté de subdéléguer dans les conditions prévues par la loi, pour fixer la période pendant laquelle l'option de paiement en actions est offerte aux actionnaires, fixer la date de jouissance des actions nouvelles et leur date de livraison, constater l'augmentation de capital résultant de l'émission d'actions résultant de l'option offerte aux actionnaires, procéder à la modification corrélative des statuts et aux formalités légales de publicité.

SIXIÈME RÉOLUTION**(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, prend acte qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé ainsi que des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

SEPTIÈME RÉOLUTION**(Constatation de l'échéance du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Vincent Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, prend acte de la décision de celui-ci de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

HUITIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cyrille Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

NEUVIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Yannick Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DIXIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cédric de Bailliencourt arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

ONZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Bolloré Participations arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DOUZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Chantal 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 2021.

TREIZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Sébastien Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

QUATORZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Financière V 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 2021.

QUINZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Omnium 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 2021.

SEIZIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur d'Olivier Roussel arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION**(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de François Thomazeau arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION**(Constatation de l'échéance du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Valérie Coscas arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, prend acte de la décision de celle-ci de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION**(Nomination d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, nomme Virginie Courtin, domiciliée auprès de la société Clarins SAS, 9, rue du Commandant-Pilot, 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 2021.

7 Assemblées générales

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales

VINGTIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de la société AEG Finances – Audit. Expertise. Gestion, 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 2024.

VINGT ET UNIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de l'Institut de gestion et d'expertise comptable – IGEC, Commissaire aux comptes suppléant, 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 2024.

VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION

(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir des actions de la société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce en vue de :

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
- vi) mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat est fixé à 6 euros par action (hors frais d'acquisition). En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix d'achat afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action. Le Conseil d'administration pourra acquérir 291 millions d'actions en vertu de la présente autorisation soit 9,933 % des actions composant le capital social de la société.

L'Assemblée générale donne tout pouvoir au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment pour passer tout ordre en bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, établir tous documents, effectuer toutes déclarations et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et met fin au précédent programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2018 aux termes de sa 12^e résolution.

VINGT-TROISIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2018)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice

antérieur, à Vincent Bolloré en raison de son mandat de Président-directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué au titre de l'exercice 2018)

En application des articles L. 225-37-2 et de l'article L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur, à Cyrille Bolloré en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la société visé à l'article L. 225-37 du même Code.

VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Vincent Bolloré en sa qualité de Président-directeur général.

VINGT-SIXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables pour la période du 1^{er} janvier au 14 mars de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Directeur général délégué.

VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au titre de l'exercice 2019 à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et attribuables à Cyrille Bolloré en sa qualité de Président-directeur général.

VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

2.3. Présentation du projet de transformation et du projet de statuts sous la forme de société européenne

PROJET DE TRANSFORMATION EN SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

Le présent projet de transformation a été établi par le Conseil d'administration de la société dans le cadre du projet de transformation (la « **Transformation** ») de la société en société européenne (« **SE** ») conformément aux dispositions de l'article 37, paragraphe 4 du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (le « **règlement SE** ») et du deuxième alinéa de l'article L. 225-245-1 du Code de commerce.

I - DESCRIPTION DU PROJET DE TRANSFORMATION

1. IDENTITÉ ET CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ

- i) Forme – Siège social – Capital
- ii) Lieu d'immatriculation – Droit applicable
- iii) Activités
- iv) Objet social (article 3 des statuts)
- v) Durée

2. MOTIFS DE LA TRANSFORMATION

3. CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION

- i) Filiale relevant du droit d'un autre État membre
- ii) Montant du capital social
- iii) Actifs nets

4. RÉGIME JURIDIQUE DE LA TRANSFORMATION

II - CONSÉQUENCES DU PROJET DE TRANSFORMATION

1. ASPECTS JURIDIQUES DE LA TRANSFORMATION

- i) Régime juridique
- ii) Dénomination sociale après la Transformation
- iii) Siège statutaire et administration centrale de la société
- iv) Statuts (projet en annexe)
- v) Personne morale et actions de la société
- vi) Structure de la SE
- vii) Commissaires aux comptes

2. CONSÉQUENCES POUR LES ACTIONNAIRES

3. CONSÉQUENCES POUR LES CRÉANCIERS

4. CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS

5. CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE LA TRANSFORMATION

6. CONSÉQUENCES FISCALES DE LA TRANSFORMATION

III - PROCÉDURE

1. AVIS DU COMITÉ CENTRAL DE L'UNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE (CCUES)

2. COMMISSAIRE À LA TRANSFORMATION

3. AVANTAGES PARTICULIERS

4. ENREGISTREMENT ET PUBLICITÉ DU PROJET DE TRANSFORMATION

5. APPROBATION DU PROJET DE TRANSFORMATION ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

6. ASSEMBLÉES D'OBLIGATAIRES

7. DATE D'EFFET DE LA TRANSFORMATION

ANNEXE – PROJET DE STATUTS DE BOLLORÉ SOUS FORME DE SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

I - DESCRIPTION DU PROJET DE TRANSFORMATION

1. IDENTITÉ ET CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ

i) Forme – Siège social – Capital

La société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français dont le siège social se situe à Odet, 29500 Ergué-Gabéric.

Le capital social de la société qui s'élève à 468 731 048,16 euros est divisé en 2 929 569 051 actions d'une seule catégorie et d'une valeur nominale de 0,16 euro chacune et entièrement libérées.

ii) Lieu d'immatriculation – Droit applicable

La société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous le numéro 055 804 124 et est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France ainsi que par ses statuts.

iii) Activités

Bolloré est une société dont les titres sont admis à la négociation sur le compartiment A du marché Euronext Paris et dont l'activité principale est d'acquiescer ou de gérer des participations.

Créé en 1822, le Groupe Bolloré, contrôlé majoritairement par la famille Bolloré, figure parmi les 500 plus grandes compagnies mondiales et la stabilité de son actionariat 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 des positions fortes dans trois activités :

• le transport et la logistique

Le Groupe Bolloré fait partie des grands groupes de transport dans le monde avec plus de 36 000 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays en Europe, en Asie, en Amérique et en Afrique où il exerce ses activités dans les ports, la commission de transport et les chemins de fer.

Le Groupe Bolloré est aussi un acteur important de la logistique pétrolière en France et en Europe.

• la communication

Le pôle Communication du Groupe repose principalement sur sa participation dans Vivendi avec Universal Music Group, leader mondial de la musique, Groupe Canal+, Havas, l'un des premiers groupes mondiaux de publicité et de conseil en communication, Gameloft, leader dans les jeux vidéo sur mobile.

Le Groupe détient le quotidien français gratuit CNews et est aussi présent dans les télécoms.

• les solutions de stockage d'électricité

Le Groupe Bolloré a fait du stockage d'électricité un de ses axes de développement majeur. Il a mis au point une technologie unique de batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP®) à partir desquelles il a lancé des applications mobiles et stationnaires. Il détient aussi un ensemble de systèmes permettant de gérer ces applications.

Par ailleurs, à côté de ces activités, le Groupe Bolloré assure la gestion d'un ensemble de participations financières (à fin 2017, cet ensemble représentait plus de 7,4 milliards d'euros).

iv) Objet social (article 3 des statuts)

L'article 3 est rédigé comme suit :

« Article 3 – Objet social

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 toute nature, 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. »

v) Durée

L'article 5 des statuts est rédigé comme suit :

« Article 5 – Durée

La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de sa constitution définitive, sauf dissolution anticipée ou prorogation. »

2. MOTIFS DE LA TRANSFORMATION

Le Groupe Bolloré, grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, occupe des positions fortes dans trois activités : le transport et la logistique, la communication et les solutions de stockage d'électricité.

Les activités du Groupe auquel appartient la société couvrent plusieurs zones géographiques : l'Europe, l'Afrique, l'Asie-Pacifique et les Amériques.

Toutefois, le Groupe s'est très largement développé dans de nombreux pays de l'Union européenne et de l'espace Économique Européen. Il est actuellement présent dans 17 pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Italie, Espagne, Portugal, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Luxembourg, Autriche, Hongrie, Roumanie, Finlande, Danemark et Norvège).

Cette implantation européenne se traduit notamment par le fait qu'une majorité du chiffre d'affaires de la société et ses filiales est aujourd'hui généré en Europe (plus de 55 %).

Par ailleurs, au 31 décembre 2017, le Groupe compte un effectif de 39 451 salariés dont 10 037 salariés en Europe, ce qui représente environ 25 % des effectifs du Groupe.

Afin de refléter la réalité du Groupe qui est présent dans de très nombreux pays avec un fort ancrage en Europe, le Conseil d'administration a souhaité traduire cette dimension européenne dans la structure même de la société et a ainsi proposé de faire évoluer la forme sociale par l'adoption du statut de société européenne.

Cette forme sociale présente l'avantage d'être reconnue dans les pays de l'Union européenne et bénéficie d'un socle commun formé par un dispositif homogène constitué des dispositions du règlement SE.

Outre des aspects positifs en termes d'image vis-à-vis de ses clients et partenaires, la transformation envisagée permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance de l'ensemble des salariés au Groupe.

La transformation de la société en société européenne serait ainsi en cohérence avec la réalité de ses activités économiques, tant en ce qui concerne ses salariés que ses clients et partenaires.

3. CONDITIONS DE LA TRANSFORMATION

i) Filiale relevant du droit d'un autre État membre

Conformément aux dispositions de l'article 2, paragraphe 4 du règlement SE, une société anonyme, constituée selon le droit d'un État membre et ayant son siège statutaire et son administration centrale dans l'Union européenne, peut se transformer en SE si elle a depuis au moins deux ans une société filiale relevant du droit d'un autre État membre.

Cette condition est remplie puisque la société, société anonyme constituée selon le droit français et ayant son siège social et son administration centrale en France détient depuis plus de deux ans plusieurs filiales situées au sein de l'Union européenne.

ii) Montant du capital social

Conformément aux dispositions de l'article 4, paragraphe 2 du règlement SE, le capital souscrit d'une SE doit être d'au moins 120 000 euros.

Cette condition est remplie à la présente date et le sera au jour de l'Assemblée générale appelée à statuer sur la Transformation.

iii) Actifs nets

Conformément aux dispositions de l'article 37, paragraphe 6 du règlement SE et l'article L. 225-245-1 du Code de commerce, en cas de transformation en SE, la société doit disposer d'actifs nets au moins équivalents au capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Cette condition sera attestée par un rapport d'un ou plusieurs commissaires à la transformation, tel qu'il est décrit ci-après.

4. RÉGIME JURIDIQUE DE LA TRANSFORMATION

La Transformation est régie par :

- les dispositions du règlement SE (notamment les articles 2, paragraphe 4 et 37 relatifs à la constitution d'une société européenne par voie de transformation) ;
- les articles L. 225-245-1 et R. 229-20 à R. 229-22 du Code de commerce ; et
- les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs (la « directive SE ») ainsi que les dispositions nationales françaises de transposition de la directive SE telles que prévues aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail.

II - CONSÉQUENCES DU PROJET DE TRANSFORMATION

1. ASPECTS JURIDIQUES DE LA TRANSFORMATION

i) Régime juridique

Le régime juridique applicable à la SE est défini par les dispositions de l'article 9, paragraphe 1 du règlement.

Ainsi, conformément à celles-ci, la SE est régie :

- par le règlement SE ;
- lorsque le règlement SE l'autorise expressément, par les dispositions des statuts de la SE ; ou
- pour les matières non réglées par le règlement SE ou lorsqu'une matière l'est partiellement par :
 - les dispositions du Code de commerce sur les SE (articles L. 229-1 et R. 229-1 et suivants) ;
 - les dispositions applicables aux sociétés anonymes constituées en France, lorsqu'elles sont compatibles avec les règles sur les SE ;
 - les dispositions des statuts de la SE, dans les mêmes conditions que pour une société anonyme constituée en France.

ii) Dénomination sociale après la Transformation

À la date d'effet de la Transformation, la société conservera sa dénomination sociale « Bolloré » qui sera suivie du sigle « SE ».

iii) Siège statutaire et administration centrale de la société

Le siège social et l'administration centrale de la société sont situés en France.

iv) Statuts (projet en annexe)

Un projet des statuts qui régiront la société postérieurement à la réalisation définitive de la Transformation, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, est annexé au présent document.

Ces statuts tiennent également compte des modifications qui seront proposées aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

Les stipulations de ces statuts sont conformes aux dispositions du règlement SE et aux dispositions du droit français applicables.

v) Personne morale et actions de la société

En vertu de l'article 37, paragraphe 2 du règlement SE, la Transformation ne donnera lieu ni à la dissolution, ni à la création d'une personne morale nouvelle.

Après la réalisation définitive de la Transformation et à compter de son immatriculation au Registre de commerce et des sociétés de Quimper en tant que SE, la société poursuivra simplement son activité sous la forme d'une société européenne.

vi) Structure de la SE

Le règlement SE prévoit des règles en nombre restreint concernant le fonctionnement de la SE en renvoyant aux dispositions de la législation nationale en la matière.

L'ensemble des règles prévues par le règlement SE ont été intégrées dans le projet de statuts figurant en annexe.

Ainsi, la société conservera ses organes actuels, dont les attributions et les modalités de décisions ne seront pas modifiées par la transformation en SE, à l'exception de certaines règles suivantes :

• Assemblée générale des actionnaires

Les règles de calcul de la majorité de vote lors des Assemblées générales des actionnaires seront modifiées conformément aux dispositions des articles 57 et 58 du règlement SE.

En effet, alors que dans la société anonyme, l'abstention ou un vote blanc lors d'Assemblée générale (ordinaire, extraordinaire ou spéciale) équivalent à un vote « contre » la résolution, le calcul de la majorité pour l'adoption des résolutions en Assemblée générale de la SE s'effectue en fonction des « voix exprimées », qui ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles un actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Par ailleurs, conformément à l'article 55 du règlement SE, la convocation de l'Assemblée générale et la fixation de l'ordre du jour peuvent être demandées par un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10 % au moins du capital souscrit.

• Structure moniste à Conseil d'administration

La structure moniste sera maintenue après la Transformation et les mandats en cours des membres du Conseil d'administration se poursuivront dans les mêmes conditions et pour la durée restant à courir au sein de la société sous sa forme actuelle.

En tant que de besoin, l'Assemblée actera la poursuite des mandats des administrateurs.

Le Conseil d'administration devra se réunir au moins une fois tous les trois mois pour délibérer sur la marche des affaires et leur évolution prévisible, conformément à l'article 44, paragraphe 1 du règlement SE.

Pour la validité des délibérations, la moitié au moins des administrateurs devront être présents ou représentés.

L'organisation de la gouvernance qui repose sur la mise en place de deux Comités spécialisés du Conseil d'administration (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations) restera inchangée.

vii) Commissaires aux comptes

À la suite de la réalisation définitive de la Transformation, les Commissaires aux comptes seront les mêmes que ceux de la société sous sa forme actuelle. Les mandats en cours se poursuivront dans les mêmes conditions et pour la même durée restant à courir que préalablement à la réalisation définitive de la Transformation.

En tant que de besoin, l'Assemblée générale des actionnaires actera la poursuite des mandats en cours dans la SE.

2. CONSÉQUENCES POUR LES ACTIONNAIRES

La Transformation n'affectera pas les droits des actionnaires de la société.

Ainsi, l'engagement financier de chaque actionnaire demeurera limité à celui qu'il avait souscrit antérieurement à la Transformation de la société. La Transformation n'affectera pas non plus la quote-part de chaque actionnaire dans les droits de vote de la société.

Le nombre d'actions émises par la société ne sera pas modifié du fait de cette opération.

La Transformation en société européenne entraînera un renforcement des droits des actionnaires, l'article 55, paragraphe 1 du règlement SE reconnaissant notamment la faculté à un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'au moins 10 % du capital souscrit de la société de demander la convocation d'une Assemblée générale et la fixation de l'ordre du jour.

3. CONSÉQUENCES POUR LES CRÉANCIERS

La Transformation n'entraînera en soi aucune modification des droits des créanciers de la société.

Les créanciers antérieurs à la Transformation conserveront tous leurs droits à l'égard de la société à la suite de la réalisation de la Transformation. Les créanciers conserveront également le bénéfice des sûretés qui leur ont été consenties avant la réalisation définitive de la Transformation et qui seront encore en vigueur à cette date.

4. CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS

La procédure de négociation avec les représentants des salariés des sociétés concernées par la création d'une société européenne est précisée par la directive SE qui a été transposée aux articles L. 2351-1 à L. 2353-32 du Code de travail.

Bolloré invitera ces derniers à constituer un groupe spécial de négociation (« GSN »).

Le GSN a pour finalité de mettre en place une procédure de négociation en vue de la conclusion d'un accord écrit avec les représentants des salariés de

l'ensemble des sociétés filiales directes et indirectes de la société, ayant leur siège dans l'Union européenne ou dans l'Espace économique européen, sur les modalités d'implication des salariés dans la SE.

Les membres du GSN seront désignés suivant les modalités fixées pour chacun des pays concernés. Ce groupe sera l'interlocuteur de la Direction dans le cadre des négociations. Il sera doté de la personnalité juridique.

Les membres du GSN seront invités à se réunir par les dirigeants de la société et pourront se faire assister par des experts. Les négociations pourront se poursuivre pendant six mois à compter de la date de la première réunion du GSN. Elles pourront être prolongées, d'un commun accord des parties sans que la durée maximum des négociations ne puisse excéder un an.

Les négociations du GSN sur l'implication des salariés dans la société européenne pourront aboutir aux situations suivantes :

- i) soit à un accord écrit déterminant les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne ;
- ii) soit à l'application des dispositions subsidiaires relatives au Comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit Code, aucun accord n'a été conclu.

Il est d'ores et déjà établi qu'aucune modification ne sera apportée aux contrats de travail des salariés des filiales directes ou indirectes de la société en raison de la transformation de la société en société européenne. Ainsi, leurs contrats de travail se poursuivront selon les mêmes termes et dans les mêmes conditions qu'antérieurement à la réalisation définitive de la Transformation.

5. CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE LA TRANSFORMATION

Comme rappelé ci-dessus au chapitre 1, 2. (Motifs de la Transformation), le Groupe est très largement développé dans de nombreux pays de l'Union européenne, cette implantation se traduisant par le fait qu'une majorité du chiffre d'affaires de la société et ses filiales est aujourd'hui généré en Europe (plus de 50%) et que sur un effectif total de 39 451 salariés, le Groupe compte 10 037 salariés en Europe, soit environ 25% de ses effectifs.

La Transformation serait donc cohérente avec la réalité économique de la société, la forme sociale de société européenne étant reconnue dans les pays de l'Union européenne et bénéficiant d'un socle commun formé par un dispositif homogène constitué des dispositions du règlement SE.

Ce statut permettrait de refléter davantage la réalité du Groupe, qui est présent dans de très nombreux pays avec un fort ancrage en Europe et présenterait des avantages en termes d'image vis-à-vis des clients et partenaires de la société.

6. CONSÉQUENCES FISCALES DE LA TRANSFORMATION

La Transformation de la société n'entraînera aucun impact fiscal spécifique en matière d'impôt sur les sociétés dès lors qu'elle ne conduit ni à la création d'une personne morale nouvelle ni au changement de régime fiscal de la société, ni au transfert du siège de la société à l'étranger.

En matière de droits d'enregistrement, l'opération devra être enregistrée dans les trente jours de sa réalisation ; dès lors qu'elle n'est pas considérée comme une constitution de la société, cette opération n'entraîne pas l'exigibilité d'un quelconque droit d'apport mais sera soumise au seul droit fixe des actes inconnus prévu par l'article 680 du Code général des impôts (soit 125 euros actuellement).

III - PROCÉDURE

1. AVIS DU COMITÉ CENTRAL DE L'UNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE (CCUES)

Le CCUES a émis un avis sur le projet de transformation de la société en SE le 29 novembre 2018.

2. COMMISSAIRES À LA TRANSFORMATION

En vertu des articles 37, paragraphe 6 du règlement SE et L. 225-245-1 du Code de commerce, un ou plusieurs Commissaires à la Transformation seront désignés par le Président du tribunal de commerce de Quimper statuant sur requête.

Conformément à l'article R. 229-21 du Code de commerce, les Commissaires à la Transformation seront choisis parmi les Commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 du Code de commerce ou parmi les experts inscrits sur une des listes établies par les cours et tribunaux.

Le(s) Commissaire(s) à la Transformation aura(auront) pour mission d'établir un rapport destiné aux actionnaires attestant, conformément aux dispositions de l'article 37, paragraphe 6 du règlement SE, que la société dispose d'actifs nets au moins équivalents au capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Le(s) Commissaire(s) à la Transformation sera(seront) rémunéré(s) par la société à l'issue de l'accomplissement de sa(leur) mission.

3. AVANTAGES PARTICULIERS

Les membres du Conseil d'administration ainsi que les Commissaires aux comptes de la société n'auront droit à aucun avantage particulier dans le cadre de l'opération de Transformation de la société.

4. ENREGISTREMENT ET PUBLICITÉ DU PROJET DE TRANSFORMATION

Le présent projet de transformation sera déposé au greffe du tribunal de commerce de Quimper, greffe dans le ressort duquel la société est immatriculée, et fera l'objet d'une publicité par l'insertion d'un avis dans un journal d'annonces légales, ainsi qu'au Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO), et ceci au moins un mois avant la date de la réunion de l'Assemblée générale extraordinaire appelée à statuer sur l'opération de transformation.

5. APPROBATION DU PROJET DE TRANSFORMATION ET DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

En vertu de l'article 37, paragraphe 7 du règlement SE et de l'article L. 225-245-1 du Code de commerce, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la société se prononcera sur le projet de transformation et les statuts de la société sous la forme SE aux conditions de quorum et de majorité requises pour la modification des statuts de sociétés anonymes conformément aux dispositions de l'article L. 225-96 du Code de commerce, après avoir pris connaissance (i) du rapport du ou des Commissaires à la Transformation attestant que la société dispose d'un actif net au moins équivalent au montant du capital social augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer et (ii) du rapport du Conseil d'administration sous la forme de l'exposé des motifs des résolutions (expliquant les aspects juridiques et économiques de la Transformation et précisant ses conséquences pour les actionnaires et les salariés).

6. ASSEMBLÉES D'OBLIGATAIRES

En vertu du deuxième alinéa de l'article L. 225-244 du Code de commerce, les assemblées d'obligataires statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposeront les porteurs présents ou représentés, seront appelés à se prononcer sur le projet de transformation.

À défaut d'approbation du projet de transformation, la société peut, le cas échéant, conformément au premier alinéa de l'article L. 228-72 du Code de commerce, passer outre à la décision des obligataires concernés, en offrant de rembourser ces derniers.

7. DATE D'EFFET DE LA TRANSFORMATION

La Transformation en SE prendra effet à compter de l'immatriculation de la société en tant que société européenne au Registre du commerce et des sociétés.

Conformément à l'article 12, paragraphe 2 du règlement SE, l'immatriculation de la société européenne ne peut intervenir que lorsque la procédure relative à l'implication des salariés aura pu être menée à terme.

À cet effet, comme décrit ci-après, le GSN, composé des représentants des salariés de la société, de ses filiales directes ou indirectes et de ses établissements européens est en cours de constitution afin de commencer dès que possible les discussions, pour une durée de six mois, sauf réduction ou prolongation dans la limite d'un an de ce délai d'un commun accord.

La transformation en société européenne et son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés interviendront ainsi à l'issue des discussions avec le GSN.

Fait à Quimper, le 14 mars 2019

Le Conseil d'administration

ANNEXE – PROJET DE STATUTS DE BOLLORÉ SOUS FORME DE SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

Bolloré SE

Société européenne au capital de 468 731 048,16 euros

Siège social : Odet – 29500 Ergué-Gabéric

055 804 124 RCS Quimper

Projet de statuts adopté par l'Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2019 approuvant le projet de transformation et les statuts

Copie certifiée conforme

TITRE I – FORME, DÉNOMINATION, OBJET, SIÈGE, DURÉE

Article 1 – Forme

La société (ci-après la « société ») a été constituée initialement sous la forme d'une société anonyme le 21 juillet 1926.

La société a été transformée en société européenne (« *societas europaea* ») par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019.

Elle est régie par les dispositions du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001, les dispositions du Code de commerce français sur les sociétés en général et les sociétés européennes en particulier (ci-après ensemble, la « loi ») et par les présents statuts.

La société continue d'exister entre ses actionnaires actuels et futurs.

Article 2 – Dénomination

La dénomination sociale est : « **Bolloré SE** »

Article 3 – Objet social

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 toute nature, 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.

Article 4 – Siège social

Le siège social est fixé à Odet – 29500 Ergué-Gabéric.

Article 5 – Durée

La société, sauf en cas de prorogation ou dissolution anticipée, a été constituée pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans ayant commencé à courir le jour de sa constitution définitive.

À la suite d'une décision des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2019, la durée de la société a été prorogée et se terminera, sauf en cas de prorogation ou dissolution anticipée, le 31 décembre 2116.

TITRE II – CAPITAL SOCIAL, ACTIONS

Article 6 – Capital Social

Le capital social est fixé à la somme de quatre cent soixante-huit millions sept cent trente et un mille quarante-huit euros et seize centimes (468 731 048,16 euros).

Il est divisé en 2 929 569 051 actions de 0,16 euro chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

Article 7 – Modification du capital

Le capital social peut être augmenté, amorti ou réduit dans les conditions prévues par la loi.

Article 8 – Libération des actions

Les sommes restant à verser sur les actions à libérer en espèces sont appelées par le Conseil d'administration.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des souscripteurs et actionnaires quinze jours au moins avant la date fixée pour chaque versement par un avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social et par lettre recommandée individuelle.

Tout retard dans le versement des sommes dues sur le montant non libéré des actions entraînera de plein droit, et sans qu'il soit besoin de procéder à une formalité quelconque, le paiement d'un intérêt de retard calculé jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, au taux légal en matière commerciale majoré de trois points, sans préjudice de l'action personnelle que la société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

Article 9 – Forme des actions

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Elles sont indivisibles.

Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres, conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées.

Article 10 – Transmission – Mutation des actions

La transmission et la mutation des actions s'opèrent librement, dans le respect des prescriptions légales.

Toute transmission ou mutation d'actions, qu'elles soient nominatives ou au porteur, s'effectue par virement de compte à compte.

Article 11 – Droits attachés à chaque action

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 bénéficiaires ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette, la société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la société ou d'une réduction de capital : toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire de groupement d'actions requis.

TITRE III – ADMINISTRATION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Article 12 – Conseil d'administration

1. Composition

La gestion de la société est assurée par un Conseil d'administration composé 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 administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales.

Les administrateurs personnes morales sont tenus lors de leur nomination de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne qu'il représente.

En cas de décès, de démission ou de révocation de son représentant, la personne morale est tenue de notifier sans délai à la société, par lettre recommandée, ce décès, cette démission ou cette révocation, ainsi que l'identité d'un nouveau représentant permanent.

7 Assemblées générales

2. Projets de résolutions soumis aux Assemblées générales

2. Nomination des administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire. La durée de leurs fonctions est de trois années.

La limite d'âge pour exercer les fonctions d'administrateur est fixée à 99 ans. Le Conseil peut procéder à des nominations provisoires dans les cas et sous les conditions prévus par la loi.

3. Présidence du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président sous les conditions prévues par la loi. Son mandat peut être renouvelé conformément aux prescriptions légales.

Le Président du Conseil d'administration exerce les missions qui lui sont confiées par la loi et notamment veille au bon fonctionnement des organes de la société. Il préside le Conseil d'administration, en organise les travaux et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit, au plus tard, 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 d'administration 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.

4. 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.

Article 13 – Délibérations du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, mais au moins tous les trois mois pour délibérer de la marche des affaires de la société et de leur évolution prévisible.

Les administrateurs sont 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.

Sur ordre du jour déterminé, le Directeur général ou le tiers des membres du Conseil d'administration, dans le cas où celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, peuvent demander, par lettre recommandée, au Président de le convoquer.

Le Président est tenu de faire droit à ces demandes et de convoquer les membres du Conseil dans les huit jours suivant sa réception, le Conseil devant se réunir au plus tard dans le mois de sa convocation. L'ordre du jour devra figurer dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

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

Article 14 – Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration gère et administre la société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration 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 opportun.

D'une manière générale, le Conseil d'administration prend toute décision et exerce toute prérogative qui, en vertu de la loi ou des présents statuts, relève de sa compétence.

L'approbation préalable du Conseil d'administration est notamment requise pour les catégories d'opérations suivantes :

- conclusion de conventions réglementées dans les conditions de l'article 17 des présents statuts ;
- cautions, avals, garanties consenties par la société pour garantir des engagements pris par des tiers ;
- dans les conditions précisées aux articles L. 225-35, al. 4 et R. 225-28 du Code de commerce ;
- émissions d'emprunts obligataires.

Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tout document qu'il estime utile.

Les administrateurs sont tenus de ne pas divulguer, même après la cessation de leurs fonctions, les informations dont ils disposent sur la société et dont la divulgation serait susceptible de porter préjudice aux intérêts de la société, à l'exclusion des cas dans lesquels une telle divulgation est exigée ou admise par les dispositions légales applicables aux sociétés anonymes ou dans l'intérêt public.

Les procès-verbaux des délibérations sont établis, signés et conservés conformément à la loi.

Les copies ou extraits sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, un Directeur général, l'Administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président, un fondé de pouvoir habilité à cet effet. Ils peuvent également être signés par deux administrateurs.

Article 15 – Direction générale

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.

1. Conditions d'option

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale de la société.

Les décisions sont prises conformément aux présents statuts, lors de toute nomination ou renouvellement du mandat de Président ou de Directeur général et restent valables jusqu'à l'expiration du premier de ceux-ci.

Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix sous les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur.

2. Option pour la non-dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

Si le Conseil d'administration choisit de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration, le Président assume, sous sa responsabilité, la Direction générale de la société. Dans ce cas, les dispositions ci-dessous relatives au Directeur général lui sont applicables, à l'exception de l'indemnisation en cas de révocation sans justes motifs de sa fonction de Directeur général.

3. Option pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

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 Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Lorsqu'il est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été conférées, les fonctions du Directeur général prennent fin de plein droit, au plus tard, 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 Directeur général pour une ou deux périodes de deux années.

4. Directeurs généraux délégués

Le Conseil d'administration peut aussi, sur proposition du Directeur général, donner mandat à une ou plusieurs personnes d'assister celui-ci, à titre de Directeur général délégué.

Le nombre maximal de Directeurs généraux délégués est de 5.

L'étendue et la durée des pouvoirs qui sont conférés à ceux-ci sont déterminées par le Conseil d'administration, en accord avec le Directeur général. À l'égard des tiers, les Directeurs généraux délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Lorsqu'ils sont administrateurs, la durée de leurs fonctions ne peut excéder celle de leur mandat.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général. Il en va de même en cas d'exercice de la Direction générale par le Vice-Président administrateur délégué, par suite du décès ou de la disparition du Président-directeur général.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président, du Directeur général, et des Directeurs généraux délégués.

Article 16 – Rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale peut allouer des jetons de présence aux administrateurs en rémunération de leur activité. Le montant en est maintenu jusqu'à décision nouvelle. Le Conseil en fait librement la répartition.

Il peut également être alloué aux administrateurs, par le Conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles dans les cas et dans les conditions prévues par la loi.

Article 17 – Conventions réglementées et autres conventions

En application de l'article L. 229-7 alinéa 6 du Code de commerce, les dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues par la société.

Article 18 – Commissaires aux comptes – Collège de censeurs

Commissaires aux comptes

Un ou plusieurs Commissaires aux comptes titulaires et suppléants sont nommés et exercent leur mission de contrôle conformément à la loi. Si la société vient à être astreinte à publier des comptes consolidés, elle doit désigner au moins deux Commissaires aux comptes titulaires.

Collège de censeurs

L'Assemblée générale ordinaire aura la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs.

Les censeurs pourront être des personnes physiques ou morales. Les personnes morales auxquelles des fonctions de censeurs ont été conférées seront représentées par un représentant permanent désigné par elles.

Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration et peuvent prendre part aux délibérations, mais avec voix consultative seulement. La durée de leurs fonctions est d'une année, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année suivant celle de leur nomination.

TITRE IV – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 19 – Assemblées générales

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales.

Tout actionnaire peut également voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

Les Assemblées délibèrent dans les conditions prévues par la loi, étant rappelé que la majorité requise pour l'adoption des décisions des Assemblées est calculée en fonction des voix exprimées.

Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En ce qui concerne les actions grevées d'usufruit, remises en gage, faisant l'objet de saisie-arrêt ou indivises, le droit de vote en est exercé conformément aux prescriptions légales.

Toutefois, en cas de transmission des actions avec réserve d'usufruit effectuée dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des Impôts, les droits de vote de l'usufruitier sont limités aux décisions concernant l'affectation des bénéficiaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président administrateur délégué, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

TITRE V – COMPTES ANNUELS, AFFECTATION DES RÉSULTATS

Article 20 – Exercice social

Chaque exercice social, d'une durée d'une année, commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre.

Article 21 – Comptes

Il est tenu une comptabilité régulière des opérations sociales, conformément à la loi.

Les actionnaires approuvent, conformément à la loi, les comptes sociaux et les comptes consolidés.

Article 22 – Affectation des résultats

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale : ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire.

L'Assemblée générale décide soit de le distribuer, soit de le reporter à nouveau, soit de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserve, dont elle règle l'affectation et l'emploi.

L'Assemblée générale peut, en outre, décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition : en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale, statuant sur les comptes de l'exercice, a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende ou d'un acompte sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou de l'acompte sur dividende en numéraire ou en action.

TITRE VI – TRANSFORMATION, PROROGATION

Article 23 – Transformation – Prorogation

La transformation de la société et la prorogation de la société sont régies par les dispositions de la loi.

TITRE VII – DISSOLUTION, LIQUIDATION, CONTESTATIONS

Article 24 – Dissolution – Liquidation

À l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée générale règle le mode de liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs et qui exercent leurs fonctions conformément à la loi.

Le partage de l'actif net subsistant après remboursement du nominal des actions est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

Pendant tout le cours de la liquidation, les liquidateurs seront seuls juges de l'opportunité de réunir les actionnaires en Assemblée générale sous réserve des cas impérativement prévus par la loi.

Article 25 – Contestations

Toutes les contestations qui, pendant la durée de la société ou lors de sa liquidation, s'élèveraient soit entre la société et les actionnaires, soit entre les actionnaires eux-mêmes à propos des affaires sociales seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents, sauf convention des parties de les soumettre à l'arbitrage lors de la conclusion du contrat.

2.4. Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, dans les proportions, aux conditions et époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies ;
- fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la validité de la présente délégation ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra dépasser un plafond de 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros) en nominal, primes d'émission éventuelles non comprises,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions,
 - le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital immédiatement ou à terme ne pourra excéder 500 000 000 euros (cinq cents millions d'euros) ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises

en vertu de la présente résolution. En outre, le Conseil d'administration aura, conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- et décide que le Conseil pourra en outre offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 du Code de commerce, tous pouvoirs à l'effet notamment de déterminer la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ainsi que les dates et modalités d'émission, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de fixer le cas échéant les modalités et bases de conversion, de déterminer les modalités de remboursement des valeurs mobilières représentant des titres de créance, de procéder à tous ajustements requis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, d'imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après émission, de procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre et, généralement, de prendre toutes mesures, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités utiles à la réalisation et à la bonne fin des émissions envisagées, de constater les augmentations de capital qui en résulteront et de modifier corrélativement les statuts ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet ;
- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente délégation, le Conseil d'administration établira conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-5 du Code de commerce un rapport complémentaire à l'Assemblée générale ordinaire suivante.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal)

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social, pendant une durée de vingt-six mois, par l'émission d'actions ordinaires nouvelles à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi successif ou simultané de ces deux procédés.
- Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions visées ci-dessus ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros), qui s'imputera sur le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la délégation de compétence donnée aux termes de la première résolution de la présente Assemblée ;
- décide en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution d'actions gratuites, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondant à l'ensemble des rompus seront vendues ; le produit net de la vente étant alloué aux titulaires de ces rompus, au prorata de leurs droits, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres de capital attribués ;

- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 du Code de commerce tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu le rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une augmentation de capital dans la limite de 10 % de son capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale et de procéder aux modifications des statuts et d'une manière générale, faire le nécessaire.

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et d'autre part à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, dans la limite de 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote ;
- décide que ce montant de 1 % s'imputera sur le plafond global d'augmentation fixé dans la première résolution ;
- décide de supprimer au profit des adhérents le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que le prix des actions souscrites par les adhérents visés ci-dessus, en application de la présente délégation, sera égal ou supérieur à 80 % de la moyenne des cours de l'action cotés sur le marché réglementé d'Euronext ou sur tout autre marché qui s'y substituerait, lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription ;
- donne au Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus et, le cas échéant, dans le cadre des dispositions adoptées dans les plans d'épargne, tous pouvoirs pour déterminer toutes les conditions et modalités des opérations et notamment :
 - décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de la délégation conférée ci-avant,
 - fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles à provenir des augmentations de capital, objet de la présente résolution,
 - décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission,
 - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,

- fixer, dans la limite d'une durée maximale de trois ans, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs titres,
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou décider de majorer le montant de ladite augmentation de capital pour que la totalité des souscriptions reçues puisse être effectivement servie,
- et prendre toutes mesures pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital.

La délégation de compétence ainsi conférée au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général, est valable à compter de la présente Assemblée et ce pour une durée de vingt-six mois.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :
 - à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois,
 - et à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, de la société au profit des mandataires sociaux et du personnel salarié de la société et des sociétés liées)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- 1) autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre, de la société au bénéfice de mandataires sociaux répondant aux conditions fixées par la loi et de membres du personnel salarié de la société et :
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement par la société,
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques détenant directement ou indirectement au moins 10 % du capital ou des droits de vote de la société,
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 50 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par une société détenant elle-même, directement ou indirectement, au moins 50 % du capital de la société ;
- 2) décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- 3) décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de la présente autorisation ne pourra représenter plus de cinq pour cent (5 %) du capital de la société au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- 4) décide que les attributions aux dirigeants mandataires sociaux au titre de la présente résolution ne pourront excéder un sous-plafond égal à deux pour cent (2 %) ;

- 5) décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée de trois ans, les bénéficiaires n'étant alors soumis à aucune période de conservation ;
- 6) décide par ailleurs que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions lui seront attribuées avant le terme de la période d'acquisition restant à courir. Les actions seront librement cessibles dès leur attribution définitive ;
- 7) autorise le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à préserver les droits des bénéficiaires, en fonction d'éventuelles opérations portant sur le capital ;
- 8) prend acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- 9) fixe à trente-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente délégation ;
- 10) l'Assemblée générale délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions ci-dessus et notamment :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - s'agissant d'actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, décider i) soit que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la fin de leurs fonctions, ii) soit fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, procéder aux prélèvements nécessaires sur les réserves, bénéfices ou primes à incorporer au capital et réaliser et constater la réalisation des augmentations de capital,
 - procéder, le cas échéant, aux modifications des statuts,
 - effectuer toutes formalités légales et généralement faire le nécessaire.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Prorogation de la durée de la société et modification corrélatrice des statuts)

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour l'Assemblée générale extraordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, et après avoir pris acte que la société vient à expiration le 2 août 2025, décide de proroger la durée de la société jusqu'au 31 décembre 2116.

Conformément aux dispositions de l'article L. 210-6 alinéa 1 du Code de commerce, les actionnaires prennent acte que la prorogation n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle.

L'Assemblée générale décide en conséquence de modifier l'article 5 des statuts actuellement en vigueur comme suit :

« Article 5 – Durée

La société, sauf en cas de prorogation ou dissolution anticipée, a été constituée pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans ayant commencé à courir le jour de sa constitution définitive.

À la suite d'une décision des actionnaires réunis en Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2019, la durée de la société a été prorogée et se terminera, sauf en cas de prorogation ou dissolution anticipée, le 31 décembre 2116 ».

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne et des termes du projet de transformation et constatation du maintien des mandats de chacun des administrateurs, des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants et des autorisations et délégations de compétence et de pouvoirs conférées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale)

L'Assemblée générale, connaissance prise :

- du projet de transformation de la société en société européenne établi par le Conseil d'administration en date du 14 mars 2019 et déposé au greffe du tribunal de commerce de Quimper le 21 mars 2019 ;
- du rapport du Conseil d'administration expliquant et justifiant les aspects juridiques et économiques de la Transformation et indiquant les consé-

quences pour les actionnaires et pour les salariés de l'adoption de la forme de société européenne ;

- du rapport de Monsieur Alain Auvray, domicilié 5 avenue Franklin Roosevelt à Paris (75008), Commissaire à la Transformation, nommé par ordonnance de Monsieur le Président du tribunal de commerce de Quimper en date du 19 mars 2019, attestant que la société dispose d'actifs nets au moins équivalents au capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer, constate que la société remplit les conditions requises par les dispositions du règlement CE n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne, et notamment celles visées aux articles 2, paragraphe 4 et 37 dudit règlement, ainsi qu'à l'article L. 225-245-1 du Code de commerce, relatives à la transformation d'une société anonyme en société européenne.

Et puis, après avoir pris acte et confirmé en tant que de besoin que :

- la transformation de la société en société européenne n'entraînera ni la dissolution de la société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la dénomination sociale de la société après transformation sera, conformément aux dispositions de l'article 11 du règlement CE n° 2157/2001 du Conseil suivie des mots « société européenne » ou du sigle « SE » ;
- la durée de la société, son objet et son siège social resteront inchangés ;
- le capital de la société, le nombre d'actions le composant et leur valeur nominale resteront inchangés ;
- que les actions de la société resteront admises sur le marché réglementé d'Euronext Paris ;
- la durée de l'exercice social en cours ne sera pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et que les comptes de cet exercice seront établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives à la société européenne ;
- les mandats de chacun des administrateurs et des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants en cours au moment de la transformation de la société en société européenne se poursuivront jusqu'à leurs termes respectifs ;
- l'ensemble des autorisations et délégations de compétence et de pouvoirs qui ont été et seront conférées au Conseil d'administration sous sa forme de société anonyme par toutes Assemblées générales de la société et qui seront en vigueur au jour de la réalisation de la transformation de la société en société européenne, seront, au jour de ladite réalisation, automatiquement transférées au Conseil d'administration de la société sous sa forme de société européenne ;
- conformément à l'article 12, paragraphe 2 du règlement susvisé, l'immatriculation de la société en tant que société européenne n'interviendra que lorsque la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail, aura pu être menée à son terme, ces négociations pouvant aboutir :
 - i) soit à un accord écrit déterminant les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne,
 - ii) soit à l'application des dispositions subsidiaires relatives au Comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit Code, aucun accord n'a été conclu.

Décide d'approuver la transformation de la forme sociale de la société en société européenne à Conseil d'administration, d'approuver les termes du projet de transformation de la société arrêté par le Conseil d'administration, et de prendre acte que cette transformation prendra effet à compter de l'immatriculation de la société sous sa nouvelle forme au Registre du commerce et des sociétés de Quimper qui interviendra à l'issue des négociations relatives à l'implication des salariés au sein de la société européenne.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour (i) prendre acte de l'achèvement des négociations relatives aux modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne et prendre acte, le cas échéant, de la signature d'un accord à cet effet, (ii) constater en conséquence que la condition préalable à l'immatriculation de la société sous sa nouvelle forme tenant à l'achèvement des négociations est remplie et (iii) procéder aux formalités nécessaires à l'immatriculation de la société sous forme de société européenne.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Adoption des statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du projet de transformation, du rapport du Conseil d'administration et du projet de statuts de la société sous forme de société européenne, sous réserve de l'adoption de la résolution précédente, adopte article par article, puis dans son ensemble, le

texte des statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne.

Ces statuts, dont un exemplaire est annexé au procès-verbal de la présente Assemblée, deviendront effectifs à compter de la réalisation définitive de la transformation de la société en société européenne, c'est-à-dire à compter de l'immatriculation de la société Bolloré en tant que société européenne au Registre du commerce et des sociétés de Quimper.

DIXIÈME RÉOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi et toutes déclarations où besoin sera.

3. Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation des résolutions ayant pour objet les points suivants :

- le renouvellement des délégations de compétence conférées à votre Conseil à l'effet de procéder à des augmentations de capital ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- une autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés du Groupe dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce.

Par ailleurs, vous serez appelés à vous prononcer sur une résolution ayant pour objet la prorogation de la durée de notre société et la modification corrélative des statuts.

Enfin, votre Conseil d'administration soumettra à votre approbation des résolutions ayant pour objet la transformation de la forme sociale de la société Bolloré (la « société ») par adoption de la forme de société européenne (« SE »). En effet, le statut de la société européenne constitue une réelle opportunité de donner au Groupe qui s'est très largement développé dans plusieurs pays de l'Union européenne, une image et un statut traduisant ces implantations.

I - Renouvellement des délégations de compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale extraordinaire du 1^{er} juin 2017 arrivant à échéance le 1^{er} août 2019, nous vous proposons de vous prononcer sur leur renouvellement.

PREMIÈRE RÉOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

Nous vous proposons de donner au Conseil d'administration une délégation de compétence, avec faculté pour lui de subdéléguer à son Directeur général, afin de pouvoir procéder en une ou plusieurs fois à l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres qui seraient émis en représentation d'une quotité de capital de la société. Ces émissions seraient assorties d'un droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières constituant des titres d'emprunt serait limité à 500 000 000 euros (cinq cents millions d'euros), étant précisé que le montant maximal global de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'utilisation de ladite autorisation, ne pourrait excéder une valeur nominale de 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la décision d'autoriser les actionnaires à souscrire à titre réductible appartient à l'organe qui décide de l'émission.

Lorsque les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'administration peut, à son choix et dans l'ordre qui lui convient, utiliser les possibilités ci-après énoncées à l'article L. 225-134 du Code de commerce :

1. limiter l'augmentation de capital aux souscriptions reçues dans la mesure où elles atteignent les trois quarts de l'augmentation de capital. Cette règle s'applique de plein droit sauf décision contraire de l'Assemblée générale ;
2. répartir les actions non souscrites entre les personnes de son choix, sauf décision contraire de l'Assemblée ;
3. offrir au public tout ou partie des actions non souscrites, à condition que l'Assemblée ait expressément admis cette possibilité.

La présente délégation de compétence serait donnée pour une durée de vingt-six mois, en application des dispositions de l'article L. 225-129-2 du Code de commerce.

Cette délégation priverait d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par émission d'actions à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal

Il vous est proposé, en outre, de consentir à votre Conseil une délégation de compétence à effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, pendant une durée de vingt-six mois, ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi successif ou simultané de ces deux procédés.

Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions susvisées ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 200 000 000 euros (deux cents millions d'euros) qui s'imputera sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation globale d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société.

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

TROISIÈME RÉOLUTION

Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce prévoit, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la possibilité pour l'Assemblée générale extraordinaire de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Ainsi, nous vous demandons, par le vote de la troisième résolution, de déléguer pour une durée de vingt-six mois au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions dans la limite de 10 % du capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Le Conseil d'administration aurait ainsi tous les pouvoirs aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer, le cas échéant, sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale, et de procéder aux modifications des statuts.

QUATRIÈME RÉOLUTION**Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription**

L'article L. 225-129-6 du Code de commerce dispose que lorsque l'Assemblée générale extraordinaire délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider une augmentation de capital par apport en numéraire (article L. 225-129-2), elle doit se prononcer sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital dans les conditions prévues à l'article L. 3332-18 du Code du travail.

Nous vous demandons par conséquent et compte tenu de l'objet des résolutions présentées de consentir au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, dans la limite de 1% du montant des titres composant à ce jour le capital social, et de réserver cette opération aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise (PEE) de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50% du capital ou des droits de vote.

Ce montant maximum fixé à 1% s'imputera sur le plafond global d'augmentation retenu dans la première résolution.

Le prix des actions souscrites par les adhérents visés ci-dessus, en application de la présente autorisation, sera égal ou supérieur à 80% de la moyenne des cours de l'action cotés sur le marché réglementé d'Euronext ou sur tout autre marché qui s'y substituerait lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

Nous vous demandons de renoncer expressément à votre droit préférentiel de souscription au profit desdits adhérents à un PEE.

II – Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions**CINQUIÈME RÉOLUTION****Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions**

Nous vous demandons de bien vouloir donner au Conseil d'administration, l'autorisation de procéder à l'annulation des titres précédemment rachetés dans le cadre d'un programme de rachat d'actions et à la réduction de capital consécutive dans la limite de 10% de son montant par période de vingt-quatre mois.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

III – Autorisation conférée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions**SIXIÈME RÉOLUTION****Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés du groupe dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce**

Les termes de l'autorisation qu'il vous est demandé de consentir au Conseil s'inscrivent dans le cadre de la politique de rémunération à long terme et attractive décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, en cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe.

Le régime juridique applicable à l'autorisation consentie au Conseil d'administration puis à sa mise en œuvre présente les caractéristiques suivantes :

- l'Assemblée générale extraordinaire demeure l'organe compétent pour la décision d'attribuer gratuitement des actions et peut autoriser le Conseil d'administration à attribuer aux salariés et aux dirigeants des actions gratuites existantes (actions autodétenues par la société ou actions qu'elle achètera à cette fin) ou à émettre (actions à émettre par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves).

L'Assemblée générale extraordinaire doit fixer :

- i) le pourcentage maximal des actions à attribuer, ce pourcentage ne pouvant excéder 10% du capital,
 - ii) la période d'acquisition dont la durée ne peut être inférieure à un an (1 an),
 - iii) le délai pendant lequel l'autorisation peut être utilisée par le Conseil d'administration, ce délai ne pouvant pas excéder trente-huit mois.
- L'Assemblée générale extraordinaire peut fixer également une durée minimale de conservation qui court à compter de l'attribution définitive, la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pouvant être inférieure à deux ans (2 ans).
 - Le Conseil d'administration détermine l'identité et la liste des bénéficiaires des attributions d'actions, le nombre d'actions pouvant être attribué à chaque bénéficiaire, et fixe les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
 - Le Conseil disposera de la faculté d'assujettir l'attribution des actions à certains critères de performance individuelle ou collective.

Nous vous demandons par le vote de la sixième résolution :

- d'autoriser votre conseil à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société qui répondent aux conditions fixées par la loi ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société ;
- de décider que votre Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- de décider que le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 5% du capital de la société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- de définir, dans les termes des recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2018, un pourcentage maximum d'actions sous forme d'un sous-plafond de 2% pouvant être attribué aux dirigeants mandataires sociaux par rapport à l'enveloppe globale de 5% soumise à votre vote ;
- de décider que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée de trois ans, les bénéficiaires n'étant alors soumis à aucune période de conservation ;
- d'autoriser le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- de prendre acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- de fixer à trente-huit mois, à compter du jour de l'Assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;
- de déléguer tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

IV – Prorogation de la durée de la société**SEPTIÈME RÉOLUTION****Prorogation de la durée de la société et modification correlative des statuts**

Aux termes des stipulations de l'article 5 des statuts, la durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de sa constitution définitive, sauf dissolution anticipée ou prorogation et vient donc à échéance le 2 août 2025. Votre Conseil d'administration a considéré qu'il pouvait être opportun de soumettre dès à présent aux actionnaires une résolution visant à proroger, avant l'arrivée du terme fixé, la durée de la société pour une nouvelle période expirant le 31 décembre 2116.

Conformément aux dispositions du premier aliéna de l'article L. 210-6 du Code de commerce, la prorogation régulière d'une société n'entraîne pas la création d'une personne morale nouvelle.

Si vous vous prononcez favorablement sur cette proposition, la modification statutaire consécutive serait effective dès l'Assemblée générale extraordinaire l'ayant prononcée.

V – Transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne

HUITIÈME RÉSOLUTION

Transformation de la forme sociale de la société par adoption de la forme de société européenne et des termes du projet de transformation et constatation du maintien des mandats de chacun des administrateurs, des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants et des autorisations et délégations de compétence et de pouvoirs conférées au Conseil d'administration par l'Assemblée générale

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Adoption des statuts de la société sous sa nouvelle forme de société européenne

Le statut de la SE est issu du règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (le « règlement SE ») et de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la SE pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

Conformément aux dispositions de l'article 37, paragraphe 4 du règlement SE, le rapport arrêté par votre Conseil a notamment pour objet d'expliquer et de justifier les aspects juridiques et économiques de la Transformation, ainsi que d'indiquer les conséquences de celle-ci sur la situation des actionnaires et des salariés de Bolloré (la « société »). Ce rapport évoque aussi les conséquences d'une telle transformation sur les créanciers de la société.

LES ASPECTS ÉCONOMIQUES ET JURIDIQUES DE L'OPÉRATION

ASPECTS ÉCONOMIQUES

Le Groupe Bolloré, grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, occupe des positions fortes dans trois activités : le transport et la logistique, la communication et les solutions de stockage d'électricité.

Les activités du Groupe auquel appartient votre société couvrent plusieurs zones géographiques : l'Europe, l'Afrique, l'Asie-Pacifique et les Amériques. Toutefois, le Groupe s'est très largement développé dans de nombreux pays de l'Union européenne et de l'espace Économique Européen. Il est actuellement présent dans 17 pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Italie, Espagne, Portugal, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Luxembourg, Autriche, Hongrie, Roumanie, Finlande, Danemark et Norvège).

Cette implantation européenne se traduit notamment par le fait qu'une majorité du chiffre d'affaires de la société et ses filiales est aujourd'hui généré en Europe (plus de 55%).

Par ailleurs, au 31 décembre 2017 le Groupe compte un effectif de 39 451 salariés dont 10 037 salariés en Europe, ce qui représente environ 25 % des effectifs du Groupe.

Afin de refléter la réalité du Groupe qui est présent dans de très nombreux pays avec un fort ancrage en Europe, le Conseil d'administration a souhaité refléter cette dimension européenne dans la structure même de la société et a ainsi proposé de faire évoluer la forme sociale par l'adoption du statut de société européenne.

Cette forme sociale présente l'avantage d'être reconnue dans les pays de l'Union européenne et bénéficie d'un socle commun formé par un dispositif homogène constitué des dispositions du règlement SE.

Outre des aspects positifs en termes d'image vis-à-vis de ses clients et partenaires, la transformation envisagée permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance de l'ensemble des salariés au Groupe.

La transformation de votre société en société européenne serait ainsi en cohérence avec la réalité de ses activités économiques, tant en ce qui concerne ses salariés que ses clients et partenaires.

ASPECTS JURIDIQUES

L'opération de transformation est régie par les dispositions du règlement SE, notamment les articles 2, paragraphe 4 et 37 relatifs à la constitution d'une société européenne par voie de transformation, les articles L. 225-245-1 et R. 229-20 à R. 229-22 du Code de commerce, les dispositions de la directive n° 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs (la « directive SE ») ainsi que les dispositions nationales françaises de transposition de la directive SE telles que prévues aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail.

Votre société remplit les conditions prévues par la législation en vigueur pour se transformer en SE dans la mesure où :

- elle est constituée selon le droit français et a son siège social et son administration centrale en France, conformément à l'article 2, paragraphe 4 du règlement SE ; et
- elle a, depuis au moins deux ans, une filiale relevant du droit d'un autre État membre de la Communauté, conformément à l'article 2, paragraphe 4 du règlement SE.

Par ailleurs, votre société remplit d'ores et déjà des caractéristiques applicables à toute société européenne soit :

- l'absence de dissociation entre le siège statutaire et l'administration centrale de la société, conformément à l'article L. 229-1, dernier alinéa, du Code de commerce ; et
 - un capital social souscrit s'élevant à un montant au moins égal à 120 000 euros, conformément à l'article 4, paragraphe 2 du règlement SE.
- Enfin, conformément à l'article 37, paragraphe 6 du règlement SE, Monsieur Alain Auvray, Commissaire à la Transformation, nommé par ordonnance de Monsieur le Président du tribunal de commerce de Quimper en date du 19 mars 2019 a émis un rapport, attestant que la société dispose d'actifs nets au moins équivalents au capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Régime juridique

En tant que société européenne, votre société sera soumise au régime juridique défini par les dispositions de l'article 9.1 du règlement SE.

Ainsi, conformément à celles-ci, la société sera régie :

- a) par le règlement SE ;
- b) lorsque le règlement SE l'autorise expressément, par les dispositions des statuts de la SE ;
- c) ou pour les matières non réglées par le règlement SE ou lorsqu'une matière l'est partiellement par :
 - les dispositions du Code de commerce sur les SE (articles L. 229-1 et R. 229-1 et suivants),
 - les dispositions applicables aux sociétés anonymes constituées en France, lorsqu'elles sont compatibles avec les règles sur les SE,
 - les dispositions des statuts de la SE, dans les mêmes conditions que pour une société anonyme constituée en France.

CONSÉQUENCES DE LA TRANSFORMATION POUR LA SOCIÉTÉ

La Transformation ne donnera lieu ni à la dissolution, ni à la création d'une personne morale nouvelle.

La dénomination sociale de la société après transformation sera, conformément aux dispositions de l'article 11 du règlement SE suivie des mots « société européenne » ou du sigle « SE ».

La durée de la société, son objet et son siège social resteront inchangés.

Le capital de la société, le nombre d'actions le composant et leur valeur nominale resteront inchangés.

La durée de l'exercice social en cours ne sera pas modifiée du fait de l'adoption de la forme de société européenne et que les comptes de cet exercice seront établis, présentés et contrôlés dans les conditions fixées par les statuts de la société sous sa nouvelle forme et les dispositions du Code de commerce relatives à la société européenne.

Votre société maintiendra sa structure moniste et continuera en conséquence d'être dotée d'un Conseil d'administration dont la composition restera inchangée.

Les mandats de chacun des administrateurs et des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants en cours au moment de la transformation de la société en société européenne se poursuivront jusqu'à leurs termes respectifs.

L'ensemble des autorisations et délégations de compétence et de pouvoirs qui ont été et seront conférées au Conseil d'administration sous sa forme de société anonyme par toutes Assemblées générales de la société et qui seront en vigueur au jour de la réalisation de la transformation de la société en société européenne, seront, au jour de ladite réalisation, automatiquement transférées au Conseil d'administration de la société sous sa forme de société européenne.

CONSÉQUENCES DE LA TRANSFORMATION POUR LES OBLIGATAIRES

La Transformation sera soumise à l'approbation des Assemblées générales des porteurs d'obligations. À défaut d'approbation par celles-ci, la société pourra, conformément au premier alinéa de l'article L. 228-72 du Code de commerce, passer outre en offrant de rembourser les obligataires qui en feraient la demande.

DATE D'EFFET DE LA TRANSFORMATION

La Transformation prendra effet à compter de l'immatriculation de la société sous la forme de société européenne au registre du commerce et des sociétés.

Conformément à l'article 12, paragraphe 2 du règlement SE, l'immatriculation de la société en tant que société européenne n'interviendra que lorsque la procédure relative à l'implication des salariés, telle que prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail, aura pu être menée à son terme.

PRÉSENTATION DES MODIFICATIONS STATUTAIRES

Un projet des statuts de la société Bolloré sous la forme de SE figure en annexe du présent rapport.

Les stipulations de ces statuts sont conformes aux dispositions du règlement SE et aux dispositions du droit français applicables.

Le règlement SE prévoit des règles en nombre restreint concernant le fonctionnement de la SE en renvoyant aux dispositions de la législation nationale en la matière.

L'ensemble des règles prévues par le règlement SE ont été intégrées dans le projet de statuts figurant en annexe.

Ainsi, la société conservera ses organes actuels, dont les attributions et les modalités de décisions ne seront pas modifiées par la transformation en SE, à l'exception de certaines règles suivantes :

— *Assemblée générale des actionnaires*

Les règles de calcul de la majorité de vote lors des Assemblées générales des actionnaires seront modifiées conformément aux dispositions des articles 57 et 58 du règlement SE.

En effet, alors que dans la société anonyme, l'abstention ou un vote blanc lors d'Assemblée générale (ordinaire, extraordinaire ou spéciale) équivalent à un vote « contre » la résolution, le calcul de la majorité pour l'adoption des résolutions en Assemblée générale de la SE s'effectue en fonction des « voix exprimées », qui ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles un actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

Par ailleurs, conformément à l'article 55 du règlement SE, la convocation de l'Assemblée générale et la fixation de l'ordre du jour peuvent être demandées par un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10 % au moins du capital souscrit.

— *Structure moniste à Conseil d'administration*

La structure moniste sera maintenue après la transformation et les mandats en cours des membres du Conseil d'administration se poursuivront dans les mêmes conditions et pour la durée restant à courir au sein de la société sous sa forme actuelle.

Le Conseil d'administration devra se réunir au moins une fois tous les trois mois pour délibérer sur la marche des affaires et leur évolution prévisible, conformément à l'article 44, paragraphe 1 du règlement SE.

Pour la validité des délibérations, la moitié au moins des administrateurs devront être présents ou représentés (sous la forme de société anonyme la moitié des administrateurs doivent être présents).

CONSÉQUENCES DE LA TRANSFORMATION SUR LA SITUATION DES ACTIONNAIRES, DES CRÉANCIERS ET DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

SITUATION DES ACTIONNAIRES

La Transformation n'affectera pas les droits des actionnaires de la société. Ainsi, l'engagement financier de chaque actionnaire demeurera limité à celui qu'il avait souscrit antérieurement à la transformation de la société. La Transformation n'affectera pas non plus la quote-part de chaque actionnaire dans les droits de vote de la société.

Le nombre d'actions émises par la société ne sera pas modifié du fait de cette opération.

Comme indiqué dans le paragraphe relatif aux modifications statutaires, les règles de calcul de la majorité dans les Assemblées générales d'actionnaires seront modifiées conformément aux règles applicables aux SE et les droits des actionnaires seront renforcés, l'article 55, paragraphe 1 du règlement SE reconnaissant notamment la faculté à un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'au moins 10 % du capital souscrit de la société de demander la convocation d'une Assemblée générale et la fixation de l'ordre du jour.

SITUATION DES CRÉANCIERS

La Transformation n'entraînera en soi aucune modification des droits des créanciers de la société.

Les créanciers antérieurs à la Transformation conserveront tous leurs droits à l'égard de la société à la suite de la réalisation de la Transformation. Les créanciers conserveront également le bénéfice des sûretés qui leur ont été consenties avant la réalisation définitive de la Transformation et qui sont encore en vigueur à cette date.

SITUATION DES SALARIÉS

Avis du Comité central de l'unité économique et sociale (CCUES)

Le CCUES a émis un avis sur le projet de transformation de la société en SE le 29 novembre 2018.

Statuts des salariés

La Transformation n'emporte aucune modification aux contrats de travail des salariés de la société et de ses filiales directes ou indirectes en raison de la transformation de la société en société européenne. Ainsi, leurs contrats de travail se poursuivent selon les règles nationales dans les termes et dans les mêmes conditions qu'antérieurement à la réalisation définitive de la Transformation.

De même, la Transformation n'a aucune conséquence sur le statut collectif des salariés, sur leurs conditions de travail et les accords collectifs en vigueur.

Mise en œuvre de la procédure relative à l'implication des salariés prévue aux articles L. 2351-1 et suivants du Code du travail

La procédure de négociation avec les représentants des salariés des sociétés concernées par la création d'une société européenne est précisée par la directive SE qui a été transposée aux articles L. 2351-1 à L. 2353-32 du Code de travail.

Ces derniers ont été invités à constituer un groupe spécial de négociation (« GSN ») dont la finalité est de mettre en place une procédure de négociation en vue de la conclusion d'un accord écrit avec les représentants des salariés de l'ensemble des sociétés filiales directes et indirectes de la société sur les modalités d'implication des salariés dans la SE.

Les membres du GSN sont désignés suivant les modalités fixées pour chacun des pays concernés. Ce groupe est l'interlocuteur de la Direction dans le cadre des négociations. Il est doté de la personnalité juridique.

Les membres du GSN sont invités à se réunir par les dirigeants de la société et peuvent se faire assister par des experts. Les négociations peuvent se poursuivre pendant six mois à compter de la date de la première réunion du GSN. Elles peuvent être prolongées, d'un commun accord des parties sans que la durée maximum des négociations ne puisse excéder un an.

Les négociations du GSN sur l'implication des salariés dans la société européenne peuvent aboutir aux situations suivantes :

- soit à un accord écrit déterminant les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne ;
- soit à l'application des dispositions subsidiaires relatives au Comité de la société européenne prévues par les articles L. 2353-1 et suivants du Code du travail lorsque, à l'issue de la période de négociation prévue à l'article L. 2352-9 dudit Code, aucun accord n'a été conclu.

Nous vous invitons, par le vote des huitième et neuvième résolutions à vous prononcer favorablement sur la transformation de la forme sociale de votre société en société européenne, d'approuver les termes du projet de transformation de la société, de modifier les statuts de votre société afin de les adapter à sa nouvelle forme sociale et de prendre acte que cette transformation prendra effet à compter de l'immatriculation de la société sous sa nouvelle forme au Registre du commerce et des sociétés de Quimper qui interviendra à l'issue des négociations relatives à l'implication des salariés au sein de la société européenne.

En outre, il vous appartiendra de conférer tous pouvoirs au Conseil d'administration pour (i) prendre acte de l'achèvement des négociations relatives aux modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne et prendre acte, le cas échéant, de la signature d'un accord à cet effet, (ii) constater en conséquence que la condition préalable à l'immatriculation de la société sous sa nouvelle forme tenant à l'achèvement desdites négociations est remplie et (iii) procéder aux formalités nécessaires à l'immatriculation de la société sous forme de société européenne.

VI – Pouvoirs à conférer

DIXIÈME RÉSOLUTION

La dixième résolution soumise à votre approbation vous invite à bien vouloir donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire pour remplir toutes formalités de droit consécutives à l'Assemblée.

Le Conseil d'administration

4. Rapports des Commissaires aux comptes

4.1. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec maintien du droit préférentiel de souscription

Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 – première résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies, pour un montant maximum de 500 000 000 euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant maximum de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission s'élève à 200 000 000 euros, primes d'émission éventuelles non comprises.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions de cette opération. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Le rapport du Conseil d'administration ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean Paul Séguret

4.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital réservé aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 – quatrième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-197-1 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital réservé aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote, pour un montant maximum représentant 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation au Directeur général, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation de capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean Paul Séguret

4.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 – cinquième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances	Constantin Associés
Membre français de	Membre de
Grant Thornton International	Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean-François Baloteaud	Jean Paul Séguret

4.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre

Assemblée générale extraordinaire du 29 mai 2019 – sixième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié, des mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, de la société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce, éligibles dans les conditions légales et réglementaires, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 5 % du capital de la société.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances	Constantin Associés
Membre français de	Membre de
Grant Thornton International	Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean-François Baloteaud	Jean Paul Séguret

4.5. 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 2018

À l'Assemblée générale de la société Bolloré,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS ET CONCLUS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Bolloré Participations

Au titre des prestations de présidence, Bolloré Participations a facturé en 2018 à votre société la somme de 1 478 070,75 euros correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestations de services, Bolloré Participations apporte à votre société une assistance dans les domaines financiers, juridiques et de définition de stratégie. Bolloré Participations a facturé à ce titre en 2018 à votre société une somme de 1 468 158 euros.

Administrateurs intéressés : Vincent Bolloré, Cyrille Bolloré, Yannick Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré et Cédric de Bailliencourt.

Conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, votre société a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 2 393 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 2 714 000 euros facturés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi) ;
- 644 300 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal) ;
- 896 254 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun) ;
- 453 600 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) ;
- 719 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

Avec la société Blue Solutions

Convention de refacturation de coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré

Le poste de transformation électrique objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de votre société a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations de votre société que des installations de Blue Solutions.

Votre Conseil d'administration du 21 mars 2013 a autorisé la conclusion d'une convention aux termes de laquelle seront refacturés par votre société à Blue Solutions des coûts de construction du poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost ».

Au titre de l'exercice 2018, la refacturation de votre société s'élève à 69 412 euros.

Avenant en date du 12 mai 2017 à la convention de trésorerie en date du 30 novembre 2001

Le Conseil d'administration en date du 11 mai 2017 a autorisé la conclusion d'un avenant à la convention de trésorerie afin de maintenir l'engagement de Bolloré de renoncer à se prévaloir des dispositions relatives au préavis de résiliation jusqu'au 30 juin 2020 et de maintenir ainsi son soutien financier à sa filiale jusqu'à cette date.

Neuilly-sur-Seine et Paris-la Défense, le 19 avril 2019

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre français de
Grant Thornton International
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés
Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Jean Paul Séguret

1. Principales dispositions légales et statutaires	322
1.1. Dénomination sociale	322
1.2. Lieu et numéro d'immatriculation	322
1.3. Date de constitution et durée	322
1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable	322
1.5. Actes constitutifs et statuts	322
2. Documents accessibles au public	324
3. Personnes responsables du document de référence et de l'information financière	324
3.1. Nom et fonction du responsable	324
3.2. Attestation de la personne responsable	324
3.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière	325
4. Responsables du contrôle des comptes	325
4.1. Commissaires aux comptes titulaires	325
4.2. Commissaires aux comptes suppléants	325
5. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	325
6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 225-37-5 du Code de commerce)	325
6.1. Structure et répartition du capital de la société	325
6.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	325
6.3. Participations directes ou indirectes au sein du capital de la société ayant fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil ou d'une déclaration d'opération sur titres	325
6.4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	325
6.5. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel	326
6.6. Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote	326
6.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société	326
6.8. Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat de titres	326
6.9. Accords conclus par la société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la société	326
6.10. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, les salariés ou les dirigeants de la société, en cas de démission, de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange	326

8

Informations complémentaires

1. Principales dispositions légales et statutaires

1.1. Dénomination sociale

« Bolloré ».

1.2. Lieu et numéro d'immatriculation

RCS Quimper 055 804 124.

1.3. Date de constitution et durée

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

1.4. Siège social, forme juridique et législation applicable

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.

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

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

1.5. Actes constitutifs et statuts

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

Les documents et renseignements relatifs à la société peuvent être consultés au département administratif de la société : 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex.

1.5.1. 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.

1.5.2. 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 Conseil comprend deux administrateurs salariés qui sont désignés par le Comité de groupe pour une durée de trois ans.

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

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président du Conseil d'administration, personne physique qui organise les travaux du Conseil et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire tenue après la date à laquelle il a atteint l'âge de 75 ans révolus. Toutefois, le Conseil d'administration peut décider en ce cas de renouveler le mandat du Président pour une ou deux périodes de deux années.

Le Conseil désigne l'un de ses membres, à qui est conféré le titre de Vice-Président administrateur délégué en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, qui lui seront automatiquement dévolues en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée, sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

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

À défaut, cette présidence incombe à un membre du Conseil spécialement désigné par ses collègues pour chaque séance.

Le Conseil peut nommer également un secrétaire, qui peut être pris en dehors des membres du Conseil.

La Direction générale de la société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général. En cas de décès ou de disparition du Président, et si ce dernier exerçait la Direction générale, le Vice-Président administrateur délégué exerce la Direction générale.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes (dans la limite de cinq) d'assister celui-ci, au titre de Directeur général délégué.

1.5.3. DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX CENSEURS

L'article 18 – Le Collège de censeurs dispose que l'Assemblée générale ordinaire aura la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs.

Les censeurs pourront être des personnes physiques ou morales. Les personnes morales auxquelles des fonctions de censeurs ont été conférées seront représentées par un représentant permanent désigné par elles.

Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration et peuvent prendre part aux délibérations, mais avec voix consultative seulement. La durée de leurs fonctions est d'une année, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année suivant celle de leur nomination.

1.5.4. DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

L'article 11 des statuts dispose que, outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

L'article 19 des statuts dispose « .../...Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Toutefois, conformément aux dispositions légales, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

En ce qui concerne les actions grevées d'usufruit, remises en gage, faisant l'objet de saisie-arrêt ou indivises, le droit de vote en est exercé conformément aux prescriptions légales. Toutefois, en cas de transmission des actions avec réserve d'usufruit effectuée dans le cadre des dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, les droits de vote de l'usufruitier sont limités aux décisions concernant l'affectation des bénéfices.../... »

1.5.5. ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts de la société ne prévoient pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

1.5.6. CONVOCATIONS ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES

CONVOCATIONS

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-103 du Code de commerce, les Assemblées générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux comptes;
- par un mandataire désigné en justice à la demande soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de plusieurs actionnaires réunissant au moins 5% du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités préliminaires à la convocation prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et dans le *Bulletin des annonces légales obligatoires*.

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

MODALITÉS PARTICULIÈRES DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE OU LES DISPOSITIONS DES STATUTS QUI PRÉVOIENT CES MODALITÉS (ARTICLE L. 225-37-4, 9° DU CODE DE COMMERCE)

Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée générale peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

1.5.7. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

1.5.8. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Néant.

1.5.9. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

Les modifications de capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

1.5.10. CONVENTIONS

1.5.10.a. CHARTE INTERNE SUR LA TYPOLOGIE DES CONVENTIONS

En séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 – les Assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012) a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

« Charte interne de qualification des conventions

Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de commerce et de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 – les Assemblées d'actionnaires des sociétés cotées – publiée le 2 juillet 2012, le Conseil d'administration, en séance du 21 mars 2013 a décidé d'établir une typologie des conventions, qui de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune formalité :

- 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%. ».

8 Informations complémentaires

2. Documents accessibles au public

1.5.10.b. REVUE DES CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET POURSUIVIES AU COURS DE L'EXERCICE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a procédé à l'examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018 puis a constaté que les justifications de leur conclusion et les différents intérêts qui avaient présidé à leur mise en place demeuraient pérennes pour chacune d'entre elles.

Ainsi, le Conseil dans le cadre de sa revue annuelle a successivement examiné les conventions suivantes :

Conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, la société Bolloré a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 2 393 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- 2 714 000 euros versés par Abidjan Terminal (ex-Société d'Exploitation du Terminal de Vridi) ;
- 644 300 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Sénégal (ex-Bolloré Africa Logistics Sénégal) ;
- 896 254 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Cameroun (ex-Bolloré Africa Logistics Cameroun) ;
- 453 600 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Gabon (ex-Bolloré Africa Logistics Gabon) ;
- 719 100 euros versés par Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo).

Avec la société Blue Solutions

- **Convention de refacturation des coûts de construction et de maintenance d'un poste de transformation électrique entre Blue Solutions et Bolloré**

Le Poste de transformation électrique objet du marché de travaux qui a fait l'objet au cours de l'exercice 2013 d'un transfert de Blue Solutions au profit de Bolloré a vocation à alimenter en électricité aussi bien des installations Bolloré que des installations Blue Solutions.

Au titre d'une convention aux termes de laquelle sont refacturés par Bolloré à Blue Solutions des coûts de construction du Poste de transformation et de démantèlement de l'ancien poste ainsi que des coûts de maintenance refacturés « at cost », la refacturation de la société Bolloré s'élève en 2018 à 69 412 euros.

- **Convention de trésorerie en date du 30 novembre 2001.**

En séance du 11 mai 2017, le Conseil avait autorisé la conclusion d'un avenant à la convention de trésorerie afin de maintenir l'engagement de Bolloré de renoncer à se prévaloir des dispositions relatives au préavis de résiliation jusqu'au 30 juin 2020 et de maintenir son soutien financier à sa filiale jusqu'à cette date.

Avec la société Bolloré Participations

- **Prestations de Présidence**

Au titre des prestations de Présidence, Bolloré Participations a facturé en 2018 à la société Bolloré la somme de 1 478 070,75 euros correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

- **Convention de prestations de services**

Le montant facturé au titre de l'exécution de la convention de prestations de services conclue entre Bolloré Participations et Bolloré a été porté, suite à l'autorisation préalable donnée par le Conseil d'administration en séance du 19 mars 2015, à 1 468 158 euros à compter de l'exercice 2015 et pour les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision du Conseil d'administration. Au titre de cette convention de prestations de services, Bolloré Participations apporte à Bolloré son assistance et sa collaboration dans les domaines suivants :

Financier :

- relations avec les banques ;
- étude et présentation des demandes de crédits ;
- assistance lors de toute planification financière ;
- assistance lors de la préparation des budgets et lors du contrôle de l'exécution des budgets ;
- animation et gestion du suivi du besoin en fonds de roulement.

Juridique :

- assistance dans la réalisation des opérations de restructuration, en matière d'acquisition, de négociation et d'établissement de contrats.

Actions de stratégie :

- élaboration en matière de stratégie et d'animation ;
- étude dans le cadre de projet d'investissement, de développement ;
- analyse des synergies ;
- assistance aux prises de décisions stratégiques.

Assistance à la direction de l'entreprise :

- aide à la Direction du Groupe.

2. Documents accessibles au public

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de :

Direction communication Groupe – relations investisseurs
Groupe Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

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

Par ailleurs, le site Internet du Groupe (www.bolloré.com) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe, respectivement sous les rubriques « Presse » et « Investisseurs ».

3. Personnes responsables du document de référence et de l'information financière

3.1. Nom et fonction du responsable

Cyrille Bolloré, Président-directeur général.

3.2. Attestation de la personne responsable

« 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 altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans le présent document de référence (dont la table de concordance figurant en annexe de ce document de référence indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Puteaux, le 26 avril 2019

Cyrille Bolloré

3.3. Nom et fonction du responsable de l'information financière

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter la Direction de la communication et des relations investisseurs :

Emmanuel Fossorier Directeur communication financière Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85 Fax : +33 (0)1 46 96 42 38	Xavier Le Roy Directeur relations investisseurs Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85 Fax : +33 (0)1 46 96 42 38
---	---

4. Responsables du contrôle des comptes

4.1. Commissaires aux comptes titulaires

Constantin Associés
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la Défense Cedex

Représenté par Jean Paul Séguret

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

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

Représenté par Jean-François Baloteaud

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

4.2. Commissaires aux comptes suppléants

CISANE
6, place de la Pyramide
92908 Paris-la Défense Cedex

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

Institut de Gestion et d'Expertise Comptable – IGEC
22, rue Garnier
92200 Neuilly-sur-Seine

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.

5. 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 et du rapport OTI.

6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (article L. 225-37-5 du Code de commerce)

6.1. Structure et répartition du capital de la société

La répartition du capital et des droits de vote au sein de la société au 31 décembre 2018 est présentée dans le document de référence (chapitre 6, 1.1).

6.2. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Les obligations légales prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce sont applicables. Les statuts de la société ne prévoient pas d'obligations de déclaration de franchissements de seuils supplémentaires.

Aucune clause des statuts n'a pour effet de restreindre les transferts d'actions de la société.

Aucune clause de convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition et portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote de la société n'a été portée à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce.

6.3. Participations directes ou indirectes au sein du capital de la société ayant fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil ou d'une déclaration d'opération sur titres

Néant.

6.4. Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, dite « loi Florange », a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

La comptabilisation de la durée de détention de deux ans a débuté le 2 avril 2014, date d'entrée en vigueur de la loi Florange.

En conséquence, les actionnaires de la société bénéficient et sont susceptibles de bénéficier, depuis le 3 avril 2016, d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que les conditions requises par la loi sont réunies.

Le droit de vote double attaché à l'action est perdu en cas de conversion au porteur ou de transfert en propriété desdites actions, conformément et sous réserve des exceptions prévues à l'article L. 225-124 du Code de commerce.

8 Informations complémentaires

6. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange

6.5. Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel

Néant.

6.6. Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et/ou à l'exercice des droits de vote

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions relatives au transfert d'actions et/ou à l'exercice du droit de vote.

6.7. Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Conformément aux dispositions statutaires, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion. La durée de leurs fonctions est de trois années et ils sont rééligibles.

Les règles applicables à la modification des statuts de la société sont celles prévues par la loi.

6.8. Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en matière d'émission ou de rachat de titres

En application de l'article 14 des statuts, le Conseil d'administration détermine les orientations de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède, en outre, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Conseil d'administration bénéficie des délégations de pouvoirs en vue de l'émission ou du rachat d'actions de la société.

Les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital sont mentionnées au point 6.8.3.

L'autorisation en vue de procéder au rachat de ses propres titres délivrée par l'Assemblée générale ordinaire du 1^{er} juin 2018 est décrite dans le document de référence (point 6.8.1.2).

6.9. Accords conclus par la société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la société

Certains contrats de financement peuvent être résiliés en cas de changement de contrôle. Aucun contrat commercial dont la résiliation impacterait significativement les activités du Groupe ne contient de clause de changement de contrôle.

6.10. Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, les salariés ou les dirigeants de la société, en cas de démission, de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange

Néant.

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la société, notamment ceux repris aux termes des articles L. 232-1, L. 225-100 et R. 225-102 du Code de commerce.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la société et de ses filiales au cours de l'exercice écoulé (Code de commerce, articles L. 232-1 et L. 233-6 al. 2)	chap 5, 1.1.1.
Résultats des activités (Code de commerce, article L. 233-6 al. 2)	chap 5, 1.1.1.; chap 5, 1.1.
Activités en matière de recherche et développement (Code de commerce, art L. 232-1)	chap 5, 2.1.; chap 5, 2.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 5, 4.
Liste des succursales existantes (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 8, 1.4.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi (Code de commerce, article L. 232-1)	chap 5, 5. note 14.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 1°)	chap 5, 1.; chap 5, 1.2.; chap 5, 3.
Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment informations relatives aux questions d'environnement et de personnel (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 2°)	chap 5, 1.1.1.; chap 5, 1.; chap 5, 1.2.; chap 2; chap 5, 3.
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 3°)	chap 3, 1.
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 4°)	chap 3, 1.; chap 2
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société (et pour l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation) relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 5°)	chap 3, 1.
Indications (lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes ou profits) sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers (Code de commerce, article L. 225-100-1, I 6°)	chap 5, 1.2.4.; chap 5, 1.2.5.; chap 5, 5. notes 7.5. et 8.
Informations mentionnées à l'article L. 225-100-1, I 1° à 6° pour l'ensemble des sociétés comprises dans la consolidation	chap 3, 1.; chap 5, 1.1.; chap 5, 1.; chap 5, 1.2.; chap 2.; chap 5, 5.; chap 5, 3.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants) (Code de commerce, article L. 225-102)	chap 2
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés (Code de commerce, article L. 233-6 et L. 247-1)	chap 6, 7.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées (Code de commerce, article R. 233-19 alinéa 2)	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle (Code de commerce, articles L. 233-13 et L. 247-2)	chap 6, 1.1.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat (Code de commerce, articles L. 225-180, II et L. 225-18 4)	chap 6, 8.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à l'abattement (CGI, art 243 bis)	chap 6, 4.1.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	chap 5, 5. notes 1 et 2
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont la publication dans le rapport de gestion a été prescrite par celle-ci (Code de commerce, art L. 464-2-I alinéa 5)	chap 3, 1.3.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et de l'usage des biens et services qu'elle produit Engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités (Code de commerce, article L. 225-102-1)	chap 3, 1.2.; chap 2
État des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	chap 2

Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	chap 3, 1.1.; chap 3, 1.2.; chap 5, 5 note 8.
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'actions)	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions (Code de commerce, article R. 228-90)	chap 5, 5. note 11.3.
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres (Code monétaire et financier, articles L. 621-18-2 et R. 621-43-I – règlement général de l'AMF, art 223-26)	chap 6, 1.4.
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (Code de commerce, article L. 441-6-1)	chap 5, 7.2.
Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, à des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant (Code monétaire et financier, article L. 511-6, 3 bis)	NA
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et fournisseurs (Code de commerce, article L. 225-102-4, I)	chap 2
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices (Code de commerce, article L. 225-102, al. 2)	chap 5, 6. p. 278

NA : non applicable.

Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel

Le rapport financier annuel, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF, est constitué des rubriques du document de référence identifiées ci-après :

	Rubriques	Pages
Comptes annuels	chap 5, 6	260
Comptes consolidés	chap 5, 5	166
Déclaration de la personne qui assume la responsabilité du rapport financier annuel		
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	chap 5, 6	275
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	chap 5, 5	256
Rapport de gestion	Annexes	327
Honoraires des Commissaires aux comptes	chap 5, 5	245
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les observations et les attestations requises sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise (Code de commerce, article L. 225-235)	Annexes	275

NA : non applicable.

Table de concordance au regard des rubriques prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004

Rubrique	Pages
1. Personnes responsables	324
2. Contrôleurs légaux	325
3. Informations financières sélectionnées	6-9
4. Facteurs de risque	116
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la société	54-56
5.1.1. Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	322
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	322
5.1.3. Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	322
5.1.4. Siège social et forme juridique	322
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	322
5.2. Investissements	160
5.2.1. Investissements réalisés au cours des périodes présentées	160
5.2.2. Investissements en cours	162
5.2.3. Investissements à venir	162
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	6-7; 20-43; 154-158
6.2. Principaux marchés	8-9; 12-13
6.3. Événements exceptionnels	NA
6.4. Dépendance éventuelle	196
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	154
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	6-7; 288-289
7.2. Liste des filiales importantes	289
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	NA
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	158
9.2. Résultat opérationnel	159
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	160
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	160; 170; 208
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement de l'émetteur	160; 208; 211
10.4. Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux	160
10.5. Sources de financement attendues	67-73; 160
11. Recherche et développement, brevets et licences	160-161
12. Information sur les tendances	
12.1. Principales tendances	165
12.2. Tendances connues ou événements susceptibles d'influer sur les perspectives de l'émetteur pour l'exercice en cours	165
13. Prévisions et estimations du bénéfice	165
14. Organes d'administration, de direction et de surveillance et de Direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction	125-142
14.2. Conflits d'intérêts	142

**Table de concordance au regard des rubriques prévues
par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 du 29 avril 2004**

Rubrique	Pages
15. Rémunération et avantages	
15.1. Rémunérations versées	144-151; 235
15.2. Retraite et autres avantages	144-151; 227-235
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	130-136
16.2. Contrats de service liant des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	NA
16.3. Comité d'audit et comité de rémunération	140
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur en France	-
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	101-104
17.2. Participation et stock-options	283
17.3. Participation des salariés au capital de l'émetteur	282
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	282
18.2. Droits de vote différents	282
18.3. Contrôle de l'émetteur	283
18.4. Accord relatif au changement de contrôle	283
19. Opérations avec des apparentés	NA
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et résultats de l'émetteur	
20.1. Informations incluses par référence	166
20.2. Informations financières pro forma	166
20.3. États financiers annuels (comptes annuels et comptes consolidés)	166-255; 260-274
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	256; 275
20.5. Date des dernières informations financières	279
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	286
20.7. Politique de distribution des dividendes	286
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	119
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale survenu depuis la fin du dernier exercice	164
21. Informations complémentaires	
21.0. Titres non représentatifs du capital	293
21.1. Capital social	290
21.2. Actes constitutifs et statuts	322
22. Contrats importants	191
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	325
24. Documents accessibles au public	324
25. Informations sur les participations	205

Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Afin de prendre connaissance des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 225-37-3 suivants du Code de commerce.

	Page
Fonctionnement des organes d'administration, de direction ou de contrôle	
Liste des mandats et fonctions exercées par chacun des mandataires sociaux	130
Conventions	142
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	293
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale	126
Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	126
Composition, conditions de préparation et organisation des travaux du Conseil	128 ; 139
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil et informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée entre les hommes et les femmes au sein du Comex et sur les résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité	129
Référence au Code AFEP/MEDEF et application de ses recommandations	137
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	323
Rémunération des mandataires sociaux	
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	142
Éléments de rémunération des mandataires sociaux	145
Autres informations	
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	325

CRÉDITS PHOTO

Photothèques : Bolloré, Bolloré Transport & Logistics, Blue Solutions, Bolloré Telecom, CNews, IER, Vivendi. Adobe Stock, Getty Images, Fotolia.

Photographes : Alex Cretey Systemans. Amilcar Moita, Andrew Wheeler, Dusan Kostic, Franck Belonde, Isabelle Guégan, Jean-Brice Lemal, Jean Ostlund, Laurent Chantegros, Laurent Delhourme, Pascal Léopold, Sophie Loubaton.
Canal Football Club - CFC : Mat Ninat/Canal+, Guyane - saison 2 : William Dupuy/Canal+, Katy Perry ©Rony Alwin, Mathieu Kassovitz, Le Bureau des Légendes/Saison 4 ©Top The Oligarchs Productions/Canal+, Lady Gaga, A Star is Born ©2018 Warner Bros.
Entertainment Inc., Samuel Kirszenbaum/Asile/Canal+, Taylor Swift/Dave J. Hogan/Getty Images.
Dragon Mania Legends ©2018 Gameloft, All Rights Reserved, Asphalt 9: Legends ©2017 Gameloft All Rights Reserved.
Havas Villages : Havas Paris et Havas Londres/DR-Havas Group.
Campagnes de communication : Lacoste « Save Our Species »/BETC Paris, Palau Legacy Projet « Palau Pledge »/Host-Havas Australie.

CONCEPTION ET RÉALISATION HAVASPARIS



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier certifié FSC®, fabriqué à partir de fibres issues de forêts gérées de façon responsable.



Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex – France
Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33
Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

www.bollore.com