

# COMPAGNIE DU CAMBODGE

---

RAPPORT ANNUEL 2013



## RAPPORT ANNUEL 2013

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 6 JUIN 2014

Société anonyme au capital de 23 508 870 euros  
Siège social : 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.compagnie-du-cambodge.com](http://www.compagnie-du-cambodge.com)  
552 073 785 RCS Nanterre

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 20 mars 2014

**Cyrille Bolloré**  
Président

**Hubert Fabri**  
Vice-Président

**Vincent Bolloré**  
Représentant Bolloré Participations

**Sébastien Bolloré**  
Représentant Plantations des Terres Rouges

**Céline Merle-Béral**

**Jean-Philippe Hottinguer**

## DIRECTOIRE

Au 20 mars 2014

**Cédric de Bailliencourt**  
Président

**Emmanuel Fossorier**  
Directeur

## INFORMATION FINANCIÈRE

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

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

## RAPPORT FINANCIER ANNUEL

<b>Rapport de gestion</b>	<b>5</b>
Rapport du Directoire	6
Engagement social, sociétal et environnemental	18
Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	24
Rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014	26
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	27
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	34
<b>États financiers consolidés au 31 décembre 2013</b>	<b>35</b>
Bilan consolidé	36
État du compte de résultat consolidé	38
État du résultat global consolidé	39
Variation de la trésorerie consolidée	40
Variation des capitaux propres consolidés	42
Annexe aux comptes consolidés	43
Notes sur le bilan	51
Notes sur le compte de résultat	71
Autres informations	76
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	84
<b>Comptes annuels au 31 décembre 2013</b>	<b>85</b>
Bilan	86
Compte de résultat	88
Annexe aux comptes annuels	89
Notes sur le bilan	89
Notes sur le compte de résultat	92
Informations diverses	93
Résultats financier de la société au cours des cinq derniers exercices	93
Filiales et participations au 31 décembre 2013	94
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	96
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	97
<b>Résolutions</b>	<b>99</b>
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014	100
<b>Attestation du rapport financier annuel</b>	<b>102</b>



## RAPPORT DE GESTION

Rapport du Directoire	6
Engagement social, sociétal et environnemental	18
Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	24
Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014	26
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	27
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	34

## RAPPORT DE GESTION

## RAPPORT DU DIRECTOIRE

## RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2013

## COMPTES CONSOLIDÉS

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 828 millions d'euros, contre 727 millions d'euros en 2012, compte tenu principalement de la contribution d'Havas sur l'ensemble de l'année 2013, après son intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012. À périmètre et taux de change constants, il croît de 1%, grâce à la progression de l'ensemble des activités.

Le résultat opérationnel de 212 millions d'euros intègre principalement les bons résultats d'Havas et la bonne activité de Sitarail.

Le résultat financier 2013 s'établit à - 15 millions d'euros, contre 457 millions d'euros en 2012. Il intègre principalement les charges d'intérêts d'Havas, alors que l'exercice 2012 comprenait des gains non récurrents, à hauteur de 468 millions d'euros liés à la cession d'Aegis et à la fusion de Financière du Loch avec Bolloré.

La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles s'établit à 3,2 millions d'euros, contre 12,8 millions d'euros en 2012 qui intégrait notamment la contribution de Société Industrielle et Financière de l'Artois bénéficiant de la plus-value sur la cession de Financière du Loch.

SAFA Cameroun a été reclassé en « activités abandonnées » en raison d'un projet de cession au Groupe Socfin.

Le résultat net consolidé ressort à 146 millions d'euros, contre 528 millions d'euros en 2012.

Les capitaux propres part du Groupe s'établissent à 3 316 millions d'euros au 31 décembre 2013, en augmentation de 1,0 milliard d'euros, en raison de la hausse des valeurs boursières des titres cotés détenus.

## CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2013	2012 retraité <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	1 828	727
Résultat opérationnel	212	158
<i>Dont part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles</i>	2	53
Résultat financier	(15)	457
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	3	13
Impôts	(60)	(105)
Résultat net des activités abandonnées	5	5
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>146</b>	<b>528</b>
dont part du Groupe	31	354

(1) Les comptes 2013 incluent douze mois de résultats annuels d'Havas, en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

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

## COMPTES ANNUELS

Le résultat net social est de 18 millions d'euros, contre 286 millions d'euros en 2012. Il intègre essentiellement les dividendes reçus et n'est pas comparable à celui de l'exercice 2012 qui bénéficiait notamment d'une importante plus-value liée à la fusion de Financière du Loch avec Bolloré (232 millions d'euros).

## TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2013, la trésorerie de Compagnie du Cambodge s'élève à 282 millions d'euros, contre 298 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## PARTICIPATIONS

HAVAS<sup>(1)</sup> VIA COMPAGNIE DE PLEUVEN (55,5%)

À fin 2013, le Groupe Bolloré détient 36,22%<sup>(2)</sup> d'Havas dont Yannick Bolloré est devenu Président-directeur général en août 2013.

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

FORESTIÈRE ÉQUATORIALE (64,2%)<sup>(3)</sup>

Le résultat net de Forestière Équatoriale s'élève à 3,6 millions d'euros, contre 2,9 millions d'euros en 2012. Le résultat intègre les résultats du chemin de fer Sitarail qui relie la Côte d'Ivoire au Burkina Faso. Sitarail a réalisé de bonnes performances en 2013 grâce notamment à la hausse du trafic d'hydrocarbures.

Le chiffre d'affaires de Sitarail progresse de 3%, à 56,3 millions d'euros, grâce notamment à la hausse des trafics d'hydrocarbures. Le résultat opérationnel s'établit à 4,6 millions d'euros, contre 3,7 millions d'euros pour l'année 2012 qui avait été marquée par une augmentation sensible de l'activité après les difficultés de la Côte d'Ivoire en 2011.

Le Conseil d'administration de Forestière Équatoriale proposera à l'Assemblée générale de verser un dividende de 5,0 euros par action au titre de l'exercice 2013, identique à celui de 2012.

IER (47,6%)<sup>(4)</sup>

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

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

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

SAFA CAMEROUN (9 800 HECTARES D'HÉVÉAS ET DE PALMIERS À HUILE)<sup>(5)</sup>

Le chiffre d'affaires est en progression de 3%, à 19,9 millions d'euros, grâce à la hausse de la production de l'huile de palme (+ 15%) et du caoutchouc (+ 22%) et malgré la baisse de 20% du prix de vente du caoutchouc. Le résultat opérationnel s'établit à 9,5 millions d'euros après IAS 41, contre 10,5 millions d'euros en 2012. En raison d'un projet de cession de SAFA Cameroun au Groupe Socfin, SAFA Cameroun a été classé en « activités abandonnées » dans les comptes de Compagnie du Cambodge.

(1) Consolidé en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

(2) Dont 27,9% détenus indirectement par Compagnie de Pleuven et 8,3% par Bolloré.

(3) Consolidé par intégration globale.

(4) Consolidé par mise en équivalence.

(5) Activité abandonnée.

**SOCFIN (11,5 %) <sup>(1)</sup>**

Le Groupe Bolloré détient près de 39% de Socfin, qui gère 155 000 hectares de plantations en Asie et en Afrique. Les résultats sont globalement pénalisés par la baisse des cours moyens de l'huile de palme (- 14%) et du caoutchouc (- 20%) et le ralentissement de la demande :

- Socfindo, en Indonésie (48 000 hectares de palmiers et d'hévéas), a réalisé un résultat net de 58 millions d'euros, contre 82 millions d'euros en 2012, en raison de la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc ;
- Okomu, au Nigeria, (17 300 hectares de palmiers et d'hévéas) : le résultat s'établit à 10 millions d'euros, contre 17 millions d'euros un an plus tôt, pénalisé par la baisse des cours des matières agricoles ;
- Socapalm (35 300 hectares de palmiers) et Ferme Suisse (unité de raffinage), au Cameroun : le résultat net s'élève à 9 millions d'euros ; contre 6 millions d'euros en 2012, grâce à la hausse de la production due à l'entrée en maturité de surfaces d'hévéas ;
- Lac et Salala, au Liberia, (18 100 hectares d'hévéas) : le résultat net est à l'équilibre, contre 6 millions d'euros en 2012, en raison de la baisse des cours ;
- SOGB, en Côte-d'Ivoire, (23 000 hectares de palmiers et d'hévéas) : le résultat net s'établit à 9 millions d'euros, contre 23 millions d'euros en 2012, en raison de la baisse des cours du caoutchouc et de l'huile de palme, et de l'instauration d'une nouvelle taxe sur les exportations ;
- SCC : le résultat net s'élève à 0,8 million d'euros, contre 0,2 million d'euros en 2012, grâce à une hausse de la production ;
- Par ailleurs, le Groupe Socfin a entrepris la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas au Cambodge dont 4 100 hectares ont déjà été plantés, la replantation de 6 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo et de 6 800 hectares de palmiers au Sierra Leone (nouvelle plantation de 12 000 hectares).

**AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE**

Le résultat de l'exercice est un bénéfice de 17 681 156,57 euros ; il est proposé de l'affecter de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	17 681 156,57
Report à nouveau antérieur	523 317 422,00
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>540 998 578,57</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	514 131 298,57

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouverait ainsi fixé à 48 euros par action au nominal de 42 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés - 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 17 juin 2014.

**DISTRIBUTION DES DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES**

Conformément aux dispositions légales, le tableau suivant récapitule le montant des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents :

Exercice	2012	2011	2010
Nombre d'actions	559 735	559 735	559 735
Dividendes (en euros)	48,00 <sup>(1)</sup>	143,00 <sup>(2)</sup>	100,00 <sup>(2)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	26,87	80,04	55,97

- (1) Les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40%, l'abattement fixe annuel étant supprimé.  
Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21%, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés - 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.
- (2) Le dividende à répartir au titre des exercices 2011 et 2010 était éligible à la réduction de 40% mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts.

**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.

**DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT**

Aucune dépense ou charge non déductible du résultat fiscal en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été engagée par la société.

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT**

Principaux actionnaires ou groupes d'actionnaires au 31 décembre 2013 :

	% du capital
Plantations des Terres Rouges	61,82
Compagnie des Glénans	22,05
Bolloré	10,00
Financière du Champ de Mars	5,00
Autres sociétés du Groupe Bolloré	0,01
<b>Sous-total Groupe Bolloré</b>	<b>98,89</b>
Public	1,11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Le nombre des droits de vote est identique à celui des actions.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire, autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessus, détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote.

Au 31 décembre 2013, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 32, celui inscrit au nominatif administré s'élevant à 226 (source : CM-CIC Securities).

Au 31 décembre 2013, cinq actions inscrites au nominatif pur étaient nanties.

Les salariés du Groupe ne détiennent aucun pourcentage du capital de la société au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(1) Données sociales avant retraitement IFRS. Non consolidées dans les comptes de Compagnie du Cambodge.

## RAPPORT DE GESTION

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Moyenne mensuelle (en euros)



(en euros)

Cours au 31 décembre 2012	4 200,00
Cours au 31 décembre 2013	7 880,00
Cours au 1 <sup>er</sup> mars 2014	8 389,99

Au 1<sup>er</sup> mars 2014, la capitalisation boursière de Compagnie du Cambodge s'élève à 4 696,17 millions d'euros.

## PRISES DE PARTICIPATIONS

## PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES

Néant.

## PRISES DE PARTICIPATIONS INDIRECTES

Néant.

## PRISES DE CONTRÔLE

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2013 (% de droits de vote)	Contrôle au 31/12/2013 (% de droits de vote)
Havas 16 <sup>(1)(2)</sup>	100,00	100,00
MFG R&D <sup>(1)</sup>	99,24	96,40

(1) Étant précisé que le Groupe Bolloré qui consolide Havas et ses filiales par intégration globale, conformément à la norme IFRS 10, après la nomination de Yannick Bolloré en tant que Directeur général délégué d'Havas (depuis devenu Président-directeur général) :

- i) ne détient que 36,22% du capital au 31 décembre 2013 et détenait moins de 50% des droits de vote lors des Assemblées générales annuelles des actionnaires d'Havas tenues depuis 2012 ; et
- ii) n'est représenté au Conseil d'administration d'Havas que par trois administrateurs sur un total de douze administrateurs.

(2) Société non intégrée dans le périmètre de consolidation Havas.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS VISÉS  
À L'ARTICLE L. 225-88 DU CODE DE COMMERCE

Conformément à l'article L. 225-88 du Code de commerce, il est demandé à l'Assemblée générale ordinaire d'approuver les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du même Code et conclus au cours de l'exercice et des exercices écoulés après avoir été régulièrement autorisés par votre Conseil de surveillance.

## JETONS DE PRÉSENCE

Le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués par le Conseil de surveillance à ses membres a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 10 juin 2011 à la somme de 23 477 euros jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

Nous vous proposons de fixer le montant global maximum des jetons de présence à la somme de 28 172 euros.

La répartition de jetons de présence est réalisée, conformément à la décision du Conseil de surveillance, par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions de membre du Conseil.

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE)

#### Structure du capital de la société

Se reporter au paragraphe « Renseignements concernant l'actionnariat de la société au 31 décembre 2013 ».

#### 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

Néant.

#### Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce

Se reporter au paragraphe « Prise de Participations ».

#### Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description

Néant.

#### Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Néant.

#### Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil de surveillance et à la modification des statuts de la société

Les statuts prévoient que la société est administrée par un Directoire, qui exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de surveillance. Le Directoire est composé de deux membres au moins, nommés par le Conseil de Surveillance qui, sous cette réserve, en fixe le nombre comme il l'entend et conformément à la loi. La durée de leurs fonctions est de trois années. En cas de vacance, le remplaçant est nommé pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du Directoire.

Nul ne peut être nommé membre du Directoire s'il est âgé de 75 ans et plus. Tout membre du Directoire en fonction, venant à dépasser cet âge, est réputé démissionnaire d'office.

Les membres du Directoire sont toujours rééligibles sous réserve des cas de cessation des fonctions de membre du Directoire prévus par la loi et de l'application de la limite d'âge fixée ci-dessus.

Les règles relatives à la modification des statuts de la société sont celles prévues par la loi.

#### Pouvoirs du Directoire, en particulier émission ou rachat d'actions

Se reporter au paragraphe « Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité ».

#### Accords conclus par la société, modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle

Néant.

#### Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle ou sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant.

## TABLEAU DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ (ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE)

Délégation de compétence consentie au Directoire <b>d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires</b>	<b>Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2013 (1<sup>re</sup> résolution)</b> Les augmentations de capital ne pourront dépasser 7 700 000 euros Montant nominal des valeurs constituant des titres d'emprunt ne pourra excéder 200 000 000 euros Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire ( <b>jusqu'au 6 août 2015</b> )
Délégation de compétence consentie au Directoire <b>en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres</b>	<b>Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2013 (2<sup>e</sup> résolution)</b> Les augmentations de capital ne pourront dépasser 7 700 000 euros Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire ( <b>jusqu'au 6 août 2015</b> )
Délégation de pouvoir consentie au Directoire <b>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</b>	<b>Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2013 (3<sup>e</sup> résolution)</b> Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire ( <b>jusqu'au 6 août 2015</b> )
Délégation de compétence consentie au Directoire <b>d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription</b>	<b>Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2013 (4<sup>e</sup> résolution)</b> 1% du capital Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire ( <b>jusqu'au 6 août 2015</b> )

Il n'a pas été fait usage de ces délégations de compétence au cours de l'exercice 2013.

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE DE MONÉTAIRE ET FINANCIER, RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2013

Néant.

## RAPPORT DE GESTION

### MANDATS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 alinéa 3, nous vous rendons compte ci-après de la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice.

#### CONSEIL DE SURVEILLANCE

##### CYRILLE BOLLORÉ, Président

Date d'entrée en fonction : 5 juin 2013<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2014

(la ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014)

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

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

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Énergie et de SFDM (Société Française Donges Metz) ;
  - Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
  - Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, SFDM, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> et Blue Solutions<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Sofiprom au Conseil de La Charbonnière ;
  - Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
  - Président de BlueElec.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président de la FFPI (Fédération Française des Pétroliers Indépendants) ;
  - Administrateur des Combustibles de Normandie ;
  - Membre du Conseil de gérance de Société des Pipelines de Strasbourg SARL ;
  - Représentant permanent de Bolloré Énergie au Conseil d'administration de la SAGES (Société Anonyme de Gestion de Stocks de Sécurité) ;
  - Représentant permanent de Petroplus Marketing France SAS au Conseil d'administration de Trapil.

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

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

##### HUBERT FABRI<sup>(2)</sup>, membre du Conseil de surveillance

Date d'entrée en fonction : 11 juin 2009<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2014

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

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

— *Autres fonctions et mandats*

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

##### JEAN-PHILIPPE HOTTINGUER<sup>(2)</sup>, membre du Conseil de surveillance

Date d'entrée en fonction : 11 juin 2009<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2014

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

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

- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur au Conseil de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— *Autres fonctions et mandats :*

- Président-directeur général de Jean-Philippe Hottinguer Corporate Finance ;
- Président du Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer ;
- Membre du Conseil de surveillance de Banque Hottinguer ;
- Représentant de Banque Hottinguer au Conseil de Messieurs Hottinguer et Cie gestion privée.

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

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

- Administrateur au Conseil de Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

##### CÉLINE MERLE-BÉRAL, membre du Conseil de surveillance

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2011<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2013

(le renouvellement de son mandat sera proposé à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014)

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

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

- Président-directeur général de Rivaud Innovation ;
- Administrateur de Financière Moncey<sup>(1)</sup>, de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Comité de direction de PUSHTVI ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de Compagnie des Tramways de Rouen, de Rivaud Innovation aux Conseils de Streampower et de Rivaud Media.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

Néant.

(R)Renouvelé.

(1) Société cotée.

(2) Administrateur indépendant.

**BOLLORÉ PARTICIPATIONS, membre du Conseil de surveillance**Date d'entrée en fonction : 11 juin 2009<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2014

Représentant permanent : Vincent Bolloré

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

**PLANTATIONS DES TERRES ROUGES SA, membre du Conseil de surveillance**Date d'entrée en fonction : 11 juin 2009<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2014

Représentant permanent : Sébastien Bolloré

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

- Membre du Conseil de surveillance de Cambodge<sup>(1)</sup>.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

Néant.

**DIRECTOIRE**

Un Conseil se réunira à l'issue de l'Assemblée pour se prononcer sur le renouvellement du Directoire et sa composition.

**CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Président du Directoire**Date d'entrée en fonction : 10 juin 2011<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2013

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

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>,
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guérolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière d'Ouessant, Bluestorage (ex-Financière de Loctudy), Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven et Imperial Mediterranean ;

- Gérant de Socarfi, et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration d'Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur du musée national de la Marine ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

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

- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances, SFA ;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco et Agro Products Investment Company ;
- Représentant permanent de SAFA au Conseil de SAFA Cameroun.

**EMMANUEL FOSSORIER, membre du Directoire**Date d'entrée en fonction : 10 juin 2011<sup>(R)</sup>

Date d'expiration de fonction : 31 décembre 2013

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

- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Président-directeur général de Société Anonyme Forestière et Agricole ;
- Président de Compagnie de Treboul, Financière d'Audierne, Financière de Briec, Financière de Plouescat ;
- Administrateur de Société Anonyme Forestière et Agricole ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux Conseils de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de Compagnie des Tramways de Rouen et 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 BB Group, African Investment Company SA, PTR Finances SA, SFA SA.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(R)Renouvelé.

(1) Société cotée.

## RAPPORT DE GESTION

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le mandat de Céline Merle-Béral arrive à expiration à la prochaine Assemblée générale ordinaire.

Nous vous proposons de renouveler son mandat pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Cyrille Bolloré a été coopté par décision du Conseil de surveillance le 5 juin 2013 en remplacement du Comte de Ribes, décédé le 22 mai 2013. Nous vous proposons de ratifier cette cooptation.

Nous vous proposons de nommer la Comtesse de Ribes et Marie Bolloré, en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef. Les principes de gouvernement d'entreprise résultent de la consolidation du rapport Afep-Medef d'octobre 2003, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées publiées en janvier 2007, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé publiées en octobre 2008 et de la recommandation d'avril 2010 relative à la présence de femmes dans les Conseils et de la mise à jour du Code de juin 2013.

Le Conseil de surveillance s'est prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise. En séance du 20 mars 2014, appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code révisé en juin 2013, le Conseil de surveillance a confirmé que la société continuait à se référer au Code.

Ainsi, ont notamment été examinées les recommandations suivantes :

#### - Cumul des mandats

Le Conseil de surveillance, après avoir pris acte des nouvelles règles de cumul des mandats, a examiné à cet égard la situation de Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire et de Emmanuel Fossorier, membre du Directoire.

En ce qui concerne Cédric de Bailliencourt, le Conseil a pris acte qu'outre les mandats exercés dans des sociétés cotées du Groupe Bolloré, Cédric de Bailliencourt exerce des mandats dans des sociétés du Groupe Socfin dont le Groupe Bolloré détient 38,8% et qui, à ce titre, sont des mandats s'inscrivant dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef.

Cédric de Bailliencourt exerce donc un seul mandat dans une société extérieure (représentant permanent de Bolloré au Conseil de surveillance de Vallourec) et de ce fait sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

En ce qui concerne Emmanuel Fossorier, le Conseil a pris acte qu'il exerce un mandat dans une société cotée du Groupe Bolloré, sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

Le Conseil a confirmé, en outre, la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des dispositions du Code de commerce relatives au cumul des mandats.

#### - Adoption d'un nouveau règlement intérieur du Conseil de surveillance

##### - Membre du Conseil de surveillance indépendant

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des membres du Conseil de surveillance, le Conseil du 20 mars 2014 a décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un membre du Conseil de surveillance ;

En effet, le Conseil de surveillance, quelle que soit la durée des fonctions des membres du Conseil de surveillance, s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.

De surcroît, le Conseil considère que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés.

La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie le membre du Conseil du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe, et ne représente aucunement une source de conflit d'intérêt avec la société ;

- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur (ou de membre du Conseil de surveillance) dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un membre du Conseil de surveillance. En effet, la diversité et la complexité du Groupe justifient que des membres du Conseil de surveillance puissent être nommés au sein des Conseils d'autres entités du Groupe afin d'avoir une meilleure connaissance des activités exercées ;

- de considérer que pour être qualifié d'indépendant un membre du Conseil de surveillance ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années,

- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :

- . significatif de la société ou de son Groupe,
- . ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social,

- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse intégré dans le rapport du Président sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Parmi les six membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 20 mars 2014, Hubert Fabri et Jean-Philippe Hottinguer sont qualifiés d'indépendants.

Le tableau de synthèse ci-après précise la situation (conformité ou non) des membres du Conseil au regard des critères retenus par le Code Afep-Medef pour définir l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

#### - Mandataires indépendants

- Hubert Fabri<sup>(1)</sup>
- Jean-Philippe Hottinguer<sup>(1)</sup>

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe.

## RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte ci-après de la rémunération brute totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2013, par la société, par des sociétés contrôlées par votre société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ou par la société qui contrôle votre société, au sens du même article :

### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2013	Exercice 2012
<b>Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	843 268	500 218
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	-	173 264
<b>TOTAL</b>	<b>843 268</b>	<b>673 482</b>
<b>Emmanuel Fossorier, membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	114 259	109 224
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>114 259</b>	<b>109 224</b>

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2013		Exercice 2012	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	351 150	351 150	341 050	341 050
Rémunération autre <sup>(2)</sup>	50 000	50 000	25 000	25 000
Rémunération variable annuelle <sup>(3)</sup>	134 000	134 000	90 000	90 000
Rémunération exceptionnelle <sup>(4)</sup>	264 000	264 000	-	-
Jetons de présence	41 391	41 391	41 441	41 441
Avantages en nature	2 727	2 727	2 727	2 727
<b>TOTAL</b>	<b>843 268</b>	<b>843 268</b>	<b>500 218</b>	<b>500 218</b>
<b>Emmanuel Fossorier, membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(5)</sup>	103 350	103 350	103 250	103 250
Rémunération autre	-	-	-	-
Rémunération variable annuelle <sup>(6)</sup>	7 000	7 000	3 000	3 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	1 904	1 904	1 213	1 213
Avantages en nature	2 005	2 005	1 761	1 761
<b>TOTAL</b>	<b>114 259</b>	<b>114 259</b>	<b>109 224</b>	<b>109 224</b>

(1) En 2013, Cédric de Bailliencourt perçoit une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations.

(2) En 2013, la rémunération autre perçue par Cédric de Bailliencourt provient exclusivement de tantièmes versés par la société Plantations des Terres Rouges contrôlée par Bolloré.

(3) Cédric de Bailliencourt, Directeur financier du Groupe, a perçu en 2013 une rémunération variable de 134 000 euros. Celle-ci a été déterminée, pour partie (60%), en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et des succès obtenus sur diverses opérations de refinancement du Groupe ou de cessions de participations et, pour une autre part (40%), à la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe lors de l'établissement en début d'exercice du budget initial de trésorerie. Le montant maximal de la partie variable pour 2013 avait été fixé à 50% de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

(4) En 2013, la rémunération exceptionnelle perçue par Cédric de Bailliencourt provient exclusivement d'une prime versée par Bolloré au titre de l'IPO Blue Solutions.

(5) En 2013, Emmanuel Fossorier perçoit une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré.

(6) Emmanuel Fossorier, Responsable des relations investisseur, a perçu en 2013 une rémunération variable de 7 000 euros. Celle-ci a été déterminée en fonction de la qualité du service qu'il supervise et également de la forte implication d'Emmanuel Fossorier dans la réalisation de diverses opérations. Le montant maximal de la partie variable pour 2013 avait été fixé à 50% de sa rémunération fixe. Le niveau de réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

## RAPPORT DE GESTION

## TABLEAU DES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2013	Montants versés au cours de l'exercice 2012
<b>Cyrille Bolloré, Président du Conseil de surveillance</b>		
Jetons de présence	40 763	-
Autres rémunérations <sup>(1)</sup>	300 000	-
<b>Hubert Fabri</b>		
Jetons de présence	25 237	26 889
Tantième <sup>(2)</sup>	150 000	75 000
<b>Jean-Philippe Hottinguer</b>		
Jetons de présence	3 706	3 874
<b>Bolloré Participations, représentée par Vincent Bolloré</b>		
Jetons de présence	33 042	33 042
<b>Vincent Bolloré*</b>		
Jetons de présence	48 083	44 083
Tantième <sup>(3)</sup>	150 000	75 000
Avantages en nature	6 528	6 528
Autres rémunérations <sup>(4)</sup>	1 499 000	1 400 000
<b>Plantations des Terres Rouges, représentée par Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	-	-
<b>Sébastien Bolloré**</b>		
Jetons de présence	37 605	38 105
Avantages en nature	2 196	2 196
Autres rémunérations <sup>(5)</sup>	136 150	101 050
<b>Céline Merle-Béral</b>		
Jetons de présence	3 355	3 355
Autres rémunérations <sup>(6)</sup>	170 000	153 872
Avantages en nature	3 599	2 699
<b>TOTAL</b>	<b>2 609 264</b>	<b>1 965 693</b>

\* En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations (en 2012, les représentants permanents n'ont pas été déclarés, correctif apporté en 2013).

\*\* En sa qualité de représentant permanent de la société Plantations des Terres Rouges (en 2012, les représentants permanents n'ont pas été déclarés, correctif apporté en 2013).

(1) En 2013, Cyrille Bolloré perçoit une rémunération en tant que Directeur général délégué de Bolloré, dont 200 000 euros en partie fixe et 100 000 euros en partie variable.

(2) En 2013, Hubert Fabri perçoit exclusivement des tantièmes versés par Plantations des Terres Rouges, société contrôlée par Bolloré.

(3) En 2013, Vincent Bolloré perçoit exclusivement des tantièmes versés par Plantations des Terres Rouges, société contrôlée par Bolloré.

(4) En 2013, Vincent Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré Participations dont 1 499 000 euros en partie fixe.

(5) En 2013, Sébastien Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations dont 121 150 euros en partie fixe et 15 000 euros en partie variable.

(6) En 2013, Céline Merle-Béral perçoit une rémunération en tant que salariée de Bolloré Participations et de Havas dont 140 000 euros en partie fixe et 30 000 euros en partie variable.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Exercice 2013	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Vincent Bolloré	Plan Havas 27 octobre 2006	1 030 000	3,61
<b>TOTAL</b>		<b>1 030 000</b>	

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

**ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX**

Néant.

**ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

Néant.

**ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

Néant.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION**

Exercice 2013	Havas 2006
Date d'Assemblée	12 juin 2006
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006
Nombre total d'actions pouvant être souscrites <sup>(1)</sup>	23 175 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux	1 030 000
- Vincent Bolloré <sup>(2)</sup>	1 030 000
Point de départ d'exercice des options	28 octobre 2009
Date d'expiration	27 octobre 2013 <sup>(3)</sup>
Prix de souscription (en euros)	3,61
Modalités d'exercice	-
Nombres d'actions souscrites au 31 décembre 2013	15 972 381
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	5 187 499
Nombre d'options de souscription restantes au 31 décembre 2013	2 015 120

(1) Suite à la réduction de capital réalisée dans le cadre de l'offre publique de rachat d'actions initiée par Havas SA, les nombres d'options et les prix d'exercice ont été ajustés le 20 juin 2012.

(2) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'administrateur et de Président au Conseil d'administration de la société Havas.

(3) Pour les résidents français : échéance le 27 octobre 2014.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES**

	Bolloré 2010	Bolloré 2012	Bolloré 2012
Date d'Assemblée	10 juin 2010	10 juin 2010	6 juin 2012
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	31 août 2010	10 octobre 2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	247 000	247 000	3 500
Nombre total d'actions gratuites souscrites par les mandataires sociaux	2 500	7 274	0
- Cédric de Bailliencourt	1 000	1 274	
- Cyrille Bolloré	1 000	1 000	
- Vincent Bolloré	0	5 000	0
- Sébastien Bolloré	500		
Date d'attribution	8 décembre 2010	21 mai 2012	11 octobre 2012
Date de disponibilité	8 décembre 2016	21 mai 2018	11 octobre 2016
Prix de souscription (en euros)	142,83	135,67	175,87
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	34 600	27 275	3 500
Nombre d'actions gratuites annulées	500	0	0
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2013	34 100	27 275	3 500

## RAPPORT DE GESTION

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

	Havas 2007	Havas 2008
Date d'Assemblée	12 juin 2006	8 janvier 2008
Date du Conseil d'administration	27 octobre 2006	8 janvier 2008
Nombre total de BSAAR attribués	41 985 000	15 000 000
Nombre total de BSAAR attribués aux mandataires sociaux <sup>(1)</sup>	1 000 000	573 529
- Vincent Bolloré <sup>(2)</sup>	1 000 000	352 941
- Cédric de Bailliencourt	0	220 588
Date d'acquisition des BSAAR	19 février 2007	31 mars 2008
Point de départ d'exercice	1 <sup>er</sup> décembre 2010	8 février 2012
Date d'expiration	1 <sup>er</sup> décembre 2013	8 février 2015
Prix d'acquisition (en euro)	0,34	0,34
Prix d'exercice (en euros)	4,30	3,85
Nombres d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2013	3 333 226	7 174 271
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31 décembre 2013	3 236 142	6 965 312
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31 décembre 2013	38 622 656	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31 décembre 2013	126 202	0
Nombre d'options de BSAAR restants au 31 décembre 2013	0	6 008 653

(1) Nombres de BSAAR attribués respectivement en 2006 et 2008 par le Conseil d'administration.

(2) Postérieurement à la date de cessation de ses fonctions d'administrateur et de Président au Conseil d'administration de la société Havas au 30 août 2013, Vincent Bolloré a exercé les 1 000 000 BSAAR 2006 et cédé les 352 941 BSAAR 2008.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Néant.

## ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Néant.

## BONS DE SOUSCRIPTION OU D' ACQUISITIONS D' ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS

Néant.

## CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITES SPÉCIFIQUES, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Exercice 2013</b>								
<b>Cédric de Bailliencourt</b>								
Date de début de mandat : 10 juin 2011								
Date de fin de mandat : 31 décembre 2014		•		•		•		•
<b>Emmanuel Fossorier</b>								
Date de début de mandat : 10 juin 2011								
Date de fin de mandat : 31 décembre 2014		•		•		•		•

## INFORMATION RELATIVE AUX DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des articles L. 441-6.1 et D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2013 du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance et en comparaison le tableau au 31 décembre 2012.

Échéances (J = 31/12/2013) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs								
Fournisseurs d'immobilisations								
<b>Total à payer</b>								
Factures non parvenues							85	85
Autres								
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>							<b>85</b>	<b>85</b>

Échéances (J = 31/12/2012) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs			1					1
Fournisseurs d'immobilisations								
<b>Total à payer</b>			<b>1</b>					<b>1</b>
Factures non parvenues							81	81
Autres								
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>							<b>81</b>	<b>82</b>

## RAPPORT DE GESTION

### ENGAGEMENT SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE

##### ORGANISATION

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des systèmes d'informations ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux des divisions ;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des fichiers de collecte sur son périmètre ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de compléter les fichiers de collecte.

##### PÉRIODE DE COLLECTE ET PÉRIMÈTRE

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

Le service consolidation communique la liste des sociétés consolidées du Groupe, en indiquant pour chacune la méthode de consolidation ainsi que le pourcentage d'intégration.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale ou proportionnelle, dès lors que la société comporte des effectifs.

Le périmètre de collecte est identique au périmètre financier.

Nous avons choisi de réduire certains indicateurs au périmètre France car ces derniers étaient difficilement transposables en l'état sans une perte de fiabilité.

Avant d'étendre ces indicateurs au périmètre Monde il nous a semblé opportun de travailler avec les correspondants concernés, sur des définitions communes et partagées.

Ce travail de pédagogie préalable nous permettra ainsi de recueillir des données fiables et contrôlables.

##### Périmètre Bolloré

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Bolloré grâce à l'outil de reporting présenté ci-dessus. Le périmètre couvre 100% des effectifs du Groupe Bolloré.

##### Périmètre Havas

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Havas grâce au logiciel spécifique Havas de reporting « RSE ». Les données sont calculées par rapport à l'effectif au 31 décembre 2013 (15 414 salariés) saisi dans le système.

En fonction des taux de réponse obtenus, les indicateurs présentés ci-après précisent le périmètre couvert et retranscrivent les informations communiquées dans le rapport annuel Havas.

Certains indicateurs sont présentés uniquement sur un périmètre France, des travaux de fiabilisation sont en cours pour les étendre au périmètre Monde.

#### LES INDICATEURS

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année :

- pour les sociétés en intégration globale, les effectifs sont comptabilisés dans leur totalité ;
- pour les sociétés en intégration proportionnelle, les effectifs sont comptabilisés en fonction du pourcentage d'intégration.

Les thèmes abordés dans notre collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, la rémunération, l'hygiène et la sécurité ainsi que les relations professionnelles.

#### LES FORMULAIRES DE COLLECTE

Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement à partir de données détenues en central :

- un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure ;
- un fichier prédéfini pour la collecte de l'année.

Il existe deux types de fichiers de collecte :

- pour les sociétés françaises ; effectifs et informations sociales ;
- pour les sociétés étrangères ; effectifs.

Les formulaires sont préremplis en fonction du type de pilotage :

- interne (sociétés françaises dont la paie est gérée en central).

Les données individuelles des salariés sont préremplies en totalité et doivent être contrôlées ;

- externe (sociétés dont la paie n'est pas gérée en central). Les fichiers de collecte ne sont pas préremplis, les données doivent être saisies et contrôlées.

L'effectif collecté dans les fichiers de collecte concerne uniquement les contrats à durée indéterminée et déterminée.

#### CONTRÔLE ET VALIDATION

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des ressources humaines a mis en place :

- un guide utilisateur et des aides interactives ;
- une hotline qui assure un support auprès des correspondants.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting ;
- s'assurer de la fiabilité des données par validation à deux niveaux (division, local).

Afin d'assurer la cohérence des données saisies dans l'outil de reporting, l'ensemble des étapes de validation sont chaînées les unes aux autres. Les données saisies font l'objet d'un contrôle d'intégrité, permettant de détecter les incohérences des données d'un même salarié.

L'outil de reporting réalise également, et ce à chaque validation d'étape, une détection des erreurs ainsi qu'un contrôle d'exhaustivité. En cas de variation d'effectifs sur un périmètre, la Direction des ressources humaines Groupe demande aux correspondants une justification.

## DONNÉES SOCIALES

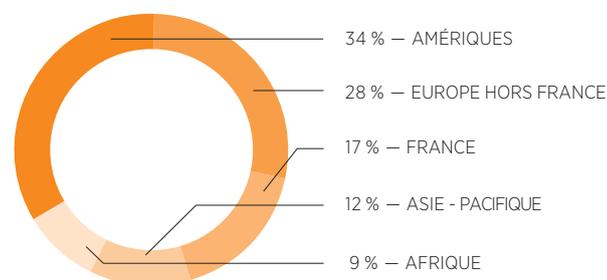
Au 31 décembre 2013, la Compagnie du Cambodge compte 16 811 collaborateurs. Elle consolide l'ensemble des 286 entités juridiques du Groupe Havas ainsi que la société Sitarail (Transport) et la holding Socchipard. Depuis 2012, elle intègre la totalité des effectifs du Groupe Havas (Havas), soit 15 414 salariés.

### EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013

#### Par zone géographique

	France	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique			1 396			1 396
Havas	2 789	4 738	130	2 057	5 700	15 414
Holding	1					1
<b>TOTAL</b>	<b>2 790</b>	<b>4 738</b>	<b>1 526</b>	<b>2 057</b>	<b>5 700</b>	<b>16 811</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Parmi les 16 811 collaborateurs, 2 790 sont localisés en France et 14 021 travaillent dans le reste du monde.



#### Par type de population

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	1 294	102	1 396
Havas	6 818	8 596	15 414
Autres		1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8 112</b>	<b>8 699</b>	<b>16 811</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

(en pourcentage)	CDI	CDD
Transport et logistique	81,52	18,48
Havas	88,61	11,39
Autres	100	-
<b>TOTAL</b>	<b>88,02</b>	<b>11,98</b>

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 93 %.

Cet indicateur est en cours de fiabilisation sur le périmètre Havas. Il est présenté cette année uniquement en pourcentage.

#### Par âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Transport et logistique	272	509	146	469	1 396
Havas	5 293	5 758	2 832	1 367	15 250
Autres				1	1
<b>TOTAL</b>	<b>5 565</b>	<b>6 267</b>	<b>2 978</b>	<b>1 837</b>	<b>16 647</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 99 %.

## RAPPORT DE GESTION

### RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

En 2013, le nombre total d'embauches est de 4 908 personnes.

Embauche	Effectif	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	3 205	65,30
Contrat à durée déterminée (CDD)	1 703	34,70
<b>TOTAL</b>	<b>4 908</b>	<b>100,00</b>

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 97%.

Le nombre total des départs en 2013 est de 4 789 personnes.

Départ	Effectif	%
Démission	2 882	60,18
Autres	564	11,78
Licenciement non économique	726	15,16
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	561	11,71
Retraite	56	1,17
<b>TOTAL</b>	<b>4 789</b>	<b>100,00</b>

Périmètre de l'effectif total Havas couvert : 91%.

### FORMATION

Parmi les 2 790 salariés de la Compagnie du Cambodge présents en France au 31 décembre 2013, 1 153 (soit 41,33 %) ont bénéficié d'une formation dans l'année. Au total 28 886 heures de formation ont été dispensées en 2013.

(Effectifs formés)	Total	%
Havas	1 153	100
<b>TOTAL</b>	<b>1 153</b>	<b>100</b>

Périmètre de l'effectif France Havas couvert : 95 %.

### ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

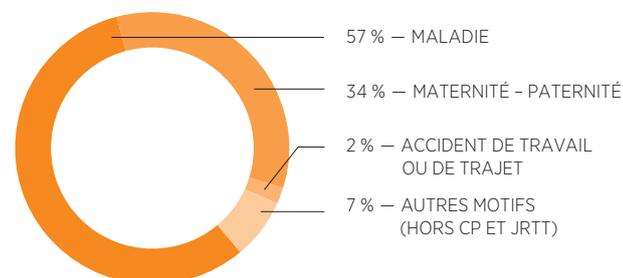
L'organisation du temps de travail varie selon la nature de l'activité.

En France, le temps de travail dans les sociétés et établissements est fixé en application de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.

La Compagnie du Cambodge compte 5 % de ses effectifs à temps partiel au 31 décembre 2013.

### ABSENTÉISME ET MOTIFS

L'absentéisme est réparti comme suit pour l'année 2013 :



### RÉMUNÉRATION

La rémunération annuelle brute (soumise à cotisations sociales) de l'ensemble des salariés des sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge a atteint 173 661 771 euros en 2013.

## INTÉRESSEMENT, PARTICIPATION, PEE

En 2013, 4 712 550 euros ont été versés au titre de la participation. Ces versements représentent environ 2,71 % de la rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés des sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge.

## ŒUVRES SOCIALES

En 2013, les sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge ont consacré un budget de 1 379 493 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise, soit environ 0,79 % de la rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés des sociétés françaises.

## EMPLOI ET INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

En 2013, la Compagnie du Cambodge a employé en France 37 personnes handicapées.

## HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

En 2013, le nombre d'accidents du travail (avec arrêt de travail) recensés est de 18.

## RELATIONS PROFESSIONNELLES ET BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2013, 24 accords collectifs ont été signés au sein du périmètre France dont :

- trois accords collectifs relatifs aux rémunérations ;

- trois accords collectifs relatifs à l'hygiène, à la santé et aux conditions de travail ;
- huit accords collectifs relatifs au dialogue social ;
- dix accords collectifs relatifs à l'intéressement et à la participation.

## Maintenir le dialogue social

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, la Compagnie du Cambodge encourage un dialogue social permanent et de qualité. En France, comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales de taille significative sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel. Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. L'année 2013 a été marquée par la signature de 24 accords d'entreprise ou plans d'actions, portant notamment sur le contrat de génération.

## INFORMATIONS RELATIVES AUX PLANS DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS ET DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

En 2013, la Compagnie du Cambodge n'a pas eu à mettre en œuvre un plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi.

## MAIN D'ŒUVRE EXTÉRIEURE

Le recours à la main d'œuvre extérieure s'inscrit principalement dans le cadre de remplacements de salariés momentanément absents ou pour répondre à des besoins spécifiques (délais courts et incertains). En 2013, ce recours correspond à 2,1 personnes (en équivalent temps plein).

## DONNÉES RELATIVES À LA MAÎTRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

	Unité de mesure	Données 2013
<b>Consommation de matières premières</b>		
Eau	m <sup>3</sup>	276 942
<b>Consommation d'énergie</b>		
Électricité	MWh	29 579
Fioul pour poids lourds, engins, usine	l	1 070 977
Fioul pour usine (séchoir...)	l	129 360
Fioul et diesel oil pour navires	t	-
Fioul et diesel oil pour locomotives	l	11 343 000
Gaz	m <sup>3</sup>	337 200

Compte tenu de la diversité des activités et des pays dans lesquels le Groupe Bolloré est implanté, certains contributeurs ne sont pas suffisamment sensibilisés à la méthodologie de reporting définie par le Groupe et le contrôle des données est mis en œuvre inégalement au sein des divisions ce qui ne permet pas d'écarter de manière certaine le risque de non-détection d'une anomalie.

La stratégie sociale et environnementale du groupe Bolloré repose sur quatre axes qui sont déclinés au sein de chacune des divisions (cf. Document de référence de Bolloré).

Cette stratégie portée par l'ensemble des collaborateurs et conduite par les Directeurs développement durable des divisions se traduit par la mise en place de politiques et plans d'actions spécifiques à chacune des activités dans les domaines social et environnemental.

Acteur majeur du continent africain, Bolloré Africa Logistics intègre pleinement les engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe Bolloré et en assure le déploiement au sein de ses filiales.

## GARANTIR LA SANTÉ ET ACCROÎTRE LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS PAR LA FORMATION

### Concernant la santé

L'accès aux soins de l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles est la priorité dans tous les pays où la division opère.

Des services internes de médecine du travail ont été mis en place afin de garantir un accès aux soins rapide et de qualité, pour les salariés. Les médecins du travail et les infirmières qui assurent les visites médicales à l'embauche ainsi que les visites annuelles sont en capacité d'administrer les premiers soins.

Les filiales participent directement à l'achat de médicaments pour permettre à ces centres de soin de fournir des services de qualité. Sitarail a mis en place un centre de santé interne.

## RAPPORT DE GESTION

### Concernant la sécurité

Les risques métiers sont liés à la diversité des activités menées par Bolloré Africa Logistics.

Les objectifs prioritaires que Bolloré Africa Logistics s'était fixés pour l'année 2013 en matière de sécurité ont été majoritairement réalisés. Ils portaient sur :

- les analyses de risques métiers systématiques pour toute modification d'installation ou nouveau projet ;
- l'augmentation des heures de formation à l'éco-conduite à destination des chauffeurs ;
- la généralisation de l'évaluation annuelle des principaux sous-traitants qui sont soumis aux règles strictes de sécurité du site sur lequel ils interviennent.

Le système de management intégré, initié il y a bientôt quinze ans, est certifié soit par les organismes de certification Det Norske Veritas (DNV), Bureau Veritas (BV) ou par la Société générale de surveillance (SGS) en fonction des pays.

Le déploiement de cette démarche est assuré par la direction QHSE Corporate, qui s'appuie sur un réseau de six coordinateurs QHSE régionaux et de 293 coordinateurs QHSE pays ou filiales.

Toutes les filiales en Afrique sont impliquées dans ce système de management intégré. Cette démarche a été renforcée.

### ÊTRE UN EMPLOYEUR DE CHOIX

La montée en puissance des investissements sur le continent africain s'est immédiatement traduite par des créations d'emploi. En 2006, le Groupe Bolloré employait 17 000 salariés directs ; aujourd'hui le nombre de collaborateurs est de 25 000 avec moins de 500 expatriés (y compris les collaborateurs issus du continent africain).

Des plans d'actions sont mis en place dans trois domaines.

- Le déploiement d'un processus de recrutement professionnel complet tant en interne qu'en externe.
- La mise en œuvre d'un programme de formations répondant aux impératifs métiers et à leur évolution.
- La proposition d'un parcours professionnel à tous les collaborateurs.

### LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS

Bolloré Africa Logistics a la volonté de limiter son empreinte environnementale et travaille en continu sur le déploiement de plans d'action adaptés à ses activités. En liaison avec la politique RSE, les responsables qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) de Bolloré Africa Logistics se sont fixé des objectifs pluriannuels, en particulier sur la réduction des déchets, sur la consommation d'eau et d'énergie. En Côte d'Ivoire, le département HSE de Sitarail a mis en place un tri des déchets concernant les ordures ménagères, chiffons souillés d'huile/graisse, filtres usagers, huiles de vidange, sciures de bois, dont elle confie le traitement à des prestataires agréés par le Centre ivoirien antipollution (Ciapol). Ces derniers délivrent à la filiale un bordereau de suivi d'enlèvement des déchets.

Sitarail a également pris toutes les mesures nécessaires pour réduire la consommation d'eau, en sensibilisant les agents sur le gaspillage de l'eau, sur la réparation systématique des fuites d'eau... De plus, des puits ont été installés dans les gares pour la récupération des eaux de pluie et leur réutilisation en saison sèche.

### CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

Bolloré Africa Logistics emploie 25 000 salariés directs et est implanté dans 56 pays à travers le monde, dont 45 en Afrique. Cette forte présence territoriale fait de Bolloré Africa Logistics un acteur économique majeur sur le continent africain. Cette position se traduit par une contribution directe dans le développement socio-économique local. Une démarche a été initiée pour évaluer précisément cette contribution, notamment au Cameroun.

Cette empreinte est significative dans deux domaines : l'emploi et un engagement solidaire fort.

#### L'emploi local

En 2013, sur 216 nouveaux managers recrutés en Afrique, 176 étaient d'origine africaine. Le recrutement de compétences locales est un axe fort de la politique de ressources humaines qui va se poursuivre dans les années à venir.

### Un engagement solidaire fort

En 2013, Bolloré Africa Logistics a choisi de s'engager auprès des jeunes dans les territoires où il est implanté. Cela se traduit principalement par un soutien aux projets éducatifs, culturels et sportifs.

Dans le domaine de l'éducation, les différentes filiales financent la rénovation d'écoles dans des quartiers populaires des grandes villes ou dans des villes qui disposent d'un seul établissement scolaire.

C'est le cas notamment en Côte d'Ivoire où, après la fin du conflit politico-militaire, Bolloré Africa Logistics s'est engagé dans un partenariat sur trois années avec le Fonds d'action Saint-Viateur, ONG reconnue d'utilité publique. Grâce à un financement total de plus de 150 millions d'euros, le seul lycée du Grand Nord ivoirien, baptisé à Saint Charles Lwanga, à Ferkessedougou, a pu bâtir six nouvelles classes et accueillir plus d'une cinquantaine de nouveaux élèves, et créer des salles dédiées à l'informatique entièrement équipées.

En 2013, ce partenariat a été renouvelé pour Bouaké et Abidjan, représentant un investissement de 91 millions d'euros (60 millions de francs CFA).

Le Groupe Havas, quant à lui, s'est fixé comme priorités de :

- promouvoir la diversité ;
- réduire les impacts environnementaux liés à ses activités ;
- mettre en place un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.

### PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Le réseau Havas veille à respecter la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination. Cette volonté se traduit par trois engagements : promouvoir l'égalité des chances dans le processus de recrutement, garantir l'égalité hommes/femmes et développer l'embauche de travailleurs handicapés.

#### Promouvoir l'égalité des chances dans le processus de recrutement

En accord avec les lois fédérales et locales, les agences du réseau Havas Worldwide veillent à respecter l'égalité des chances dans leur processus de recrutement et dans la gestion quotidienne de leurs ressources humaines. Les offres d'emploi sont déposées sur les job boards locaux, sur les sites en faveur de la diversité ainsi que sur les sites pour l'emploi des seniors.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé, dans le cadre du contrat de génération signé en septembre 2013 avec les partenaires sociaux, à mettre en place des mesures visant à faciliter l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et à assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les deux populations précitées.

#### Garantir l'égalité hommes/femmes

Le réseau Havas veille au respect des pratiques équitables en matière d'embauche et de formation des hommes et des femmes, sans distinction de sexe. L'ensemble de ces valeurs a été développé dans un Plan d'égalité spécifique. Un groupe Women at Havas vise également à promouvoir le développement professionnel et le management des femmes.

En 2013, le Groupe Havas compte 56 % de femmes, et 33 % des femmes sont membres des comités de direction (pourcentage en légère progression depuis 2012).

Parallèlement, afin de favoriser l'exercice de la responsabilité parentale, le Groupe a souhaité rééquilibrer au niveau de toutes ses filiales les régimes d'absence en faveur des pères de famille, et plus particulièrement l'indemnisation des congés de paternité.

#### Développer l'embauche de travailleurs handicapés

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale des entreprises, le Groupe Havas met en œuvre une politique responsable, cohérente et durable dans le temps en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap. À la fin de l'année 2013, les collaborateurs handicapés représentent 1,33 % de la population salariée au niveau du Groupe.

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES, PROMOUVOIR LES TALENTS ET FAVORISER LA MOBILITÉ

La politique des ressources humaines d'Havas consiste à identifier les compétences de ses collaborateurs pour mieux les développer et favoriser une mobilité en interne.

### Développer les compétences

Le réseau Havas à l'international a déterminé les compétences clés de son activité : neuf compétences métiers et trois compétences transverses liées au management. Par ailleurs, une évaluation de la compétence digitale du réseau est actuellement en cours.

Ces compétences font l'objet d'un suivi particulier : évaluation des niveaux de maîtrise et mise en place de formations.

Parallèlement, un guide des métiers a été créé en 2011. En 2013, ce guide des métiers a été mis à jour afin de l'adapter aux récentes évolutions des métiers. La nouvelle version du guide sera le socle pour la création en 2014 d'un référentiel et d'une cartographie des compétences qui permettra notamment de définir toutes les passerelles possibles entre les métiers.

### Décliner la stratégie RSE en interne

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE du Groupe soit diffusée au sein des agences. En 2013, 38 agences représentant 19 % des effectifs du Groupe ont mis en place des outils ou supports de communication interne destinés à sensibiliser leurs collaborateurs au développement durable. Certaines ont organisé des événements dédiés (séminaires, formations internes), d'autres ont mis en place des blogs, des newsletters ou des workshops. 361 heures de formation au développement durable ou à la communication responsable ont été dispensées en 2013, et 176 salariés ont bénéficié d'au moins une formation sur ce sujet.

### Favoriser la mobilité interne

Des formations sont prévues pour toujours mieux adapter les compétences des collaborateurs aux différentes opportunités d'emploi. La politique de formation se décline autour de trois axes prioritaires :

- le développement du leadership et des compétences managériales ;
- le renforcement des compétences sur les techniques de communication ;
- le maintien de l'effort de formation sur les compétences métiers, notamment sur l'intégration du digital et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies.

Dans cette optique, des programmes de formation en présentiel ainsi que des cours en e-learning sont développés tant en France qu'à l'international.

En 2013, des modules d'évaluation des talents ont également été développés dans plusieurs agences pour les départements marketing, stratégie et création. Ils permettent d'identifier les meilleurs talents et de leur proposer des challenges et opportunités de développement. Ces modules seront proposés à toutes les agences du réseau en 2014. Par ailleurs, pour recruter de nouveaux talents, les agences Havas Worldwide utilisent les réseaux sociaux et travaillent en étroite collaboration avec les écoles et les universités locales.

## RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'engagement environnemental chez le Groupe Havas est double : il s'agit de réduire les impacts environnementaux liés au fonctionnement des agences et aux actions de communication.

Pour ce qui est du fonctionnement des agences et à titre d'exemple, la consommation totale de papier de bureau en 2013 s'est élevée à 362 tonnes (sur un périmètre de 84 % des effectifs), soit 28 kg par salarié, ce qui représente une baisse de 12 % par rapport à 2012. L'objectif est de parvenir à une réduction de 40 % en 2015.

Pour ce qui est des actions de communication, 281 propositions de mesure d'impact environnemental ont été intégrées dans des recommandations clients. 231 ont effectivement été réalisées.

## DÉPLOYER UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

La volonté du Groupe Havas est d'orienter le plus efficacement possible ses agences vers des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable. La construction d'une base de données référençant des fournisseurs responsables est une des pistes envisagées.

Certains fournisseurs globaux du Groupe sont déjà sensibilisés à la démarche RSE du Groupe par le biais du reporting RSE, alimenté pour une grande part par les données de nos achats. Tous les fournisseurs liés par un contrat-cadre au Groupe ont été rencontrés et ont été informés des engagements du Groupe dans les domaines environnementaux et sociaux (notamment sur le recours à des Esat chaque fois que cela est possible).

L'introduction de critères environnementaux, sociaux ou éthiques dans le choix des produits achetés est désormais complètement intégrée. Le pôle Achats fait également figurer systématiquement une clause de responsabilité sociale dans tous les contrats passés avec les fournisseurs après appels d'offres.

## PROMOUVOIR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

Havas a poursuivi son programme de communication responsable au sein de toutes ses agences. En 2013, près de 45 % des collaborateurs du Groupe ont été sensibilisés sur les lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication.

Plus de 3 300 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Espagne, au Canada, en Australie, en Chine, aux États-Unis...). Seuls 5 % ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable. Par comparaison, en 2012 et pour la France seulement, 9 % des créations de tout le secteur de la publicité qui avaient été examinées par l'autorité de régulation avaient dû être modifiées.

## FAVORISER L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE

### Réfléchir ensemble pour répondre aux défis de demain

Havas s'engage pour donner du sens à ses projets et à sa marque. L'initiative One Young World est une opération d'envergure internationale qui vise à créer une plate-forme pour les jeunes talents issus de tous les pays du monde. Elle leur permet de travailler ensemble sur l'élaboration de solutions aux problèmes que rencontre la société actuelle et de faire entendre leur voix auprès des grands leaders mondiaux.

En octobre 2013, la quatrième édition du sommet One Young World s'est tenue pour la première fois en Afrique et a rassemblé plus de 1 300 jeunes venant de 190 pays. Comme tous les ans, des conseillers parmi les dirigeants et leaders les plus influents et respectés au monde sont venus dialoguer avec les jeunes délégués pour formuler des solutions concrètes aux sujets les plus cruciaux de leur génération. Plus de 400 projets liés au développement durable ont été lancés à travers le monde grâce à cette plate-forme unique en son genre.

Par ailleurs, Havas continue de financer de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Cela se traduit en partie par des donations directes : 59 agences représentant 42 % des effectifs du Groupe ont soutenu financièrement en 2013 une centaine d'associations ou d'ONG parmi lesquelles Care, Unicef, France Alzheimer, Make a Wish ou encore Heart Foundation. Le mécénat de compétences est également largement développé. En 2013, 37 agences (représentant 23 % des effectifs d'Havas) ont réalisé des travaux gratuitement pour le compte d'associations caritatives et 105 campagnes ont ainsi été réalisées. Près de 3 349 jours ont été consacrés à ces campagnes (soit 1 000 jours de plus qu'en 2012).

## RAPPORT DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

### Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organismes tiers indépendants désignés par la société Compagnie du Cambodge, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 présentées dans le rapport de gestion au chapitre « Engagement social, sociétal et environnemental » du rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE ») en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Deloitte & Associés est membre du même réseau que Constantin Associés, l'un des Commissaires aux comptes de la Compagnie du Cambodge. Grant Thornton est membre du même réseau qu'AEG Finances, l'autre Commissaire aux comptes de la Compagnie du Cambodge.

Deloitte & Associés est accrédité par le Cofrac sous le n° 3-1048<sup>(1)</sup>. La recevabilité de la demande d'accréditation de Grant Thornton a été admise par le Cofrac le 27 décembre 2013 sous le n° 3-1080.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au protocole de reporting RSE utilisé par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion au chapitre « Engagement social, sociétal et environnemental » du rapport de gestion et disponible sur demande auprès du siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une dizaine de personnes entre février et avril 2014 pour une durée d'environ six

semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion au chapitre « Engagement social, sociétal et environnemental » du rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées par les éléments méthodologiques accompagnant les informations et présents dans la note méthodologique au chapitre « Engagement social, sociétal et environnemental » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous vous signalons que les informations suivantes ne sont pas présentées ou que leur absence ne fait pas l'objet des explications pertinentes requises :

- concernant les indicateurs sociaux : les conditions de santé et de sécurité au travail, la gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles, le nombre total d'heures de formation, les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, la politique de lutte contre les discriminations, les thématiques relatives à la promotion et au respect des conventions de l'OIT ;
- concernant la politique générale en matière environnementale : les thématiques relatives au changement climatique, les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;
- concernant les informations sociétales : les thématiques relatives aux relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par les activités de la société, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, les thématiques relatives à la loyauté des pratiques et les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme.

(1) Portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

## 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considéré les plus importantes<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 28 % des effectifs et en moyenne 53 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### RÉSERVES EXPRIMÉES

Les indicateurs de consommations d'eau et d'énergie (électricité, gaz, fioul lourd et fioul domestique) comportent une part d'erreur, qu'il ne nous a pas été possible de chiffrer.

La société n'ayant pas encore procédé à la mise en place d'un processus de reporting dédié à la collecte et au traitement de l'ensemble des Informations RSE, elle n'a pas été en mesure de produire certaines informations ou d'en justifier l'absence de façon pertinente comme le précise l'attestation de présence ci-dessus.

### CONCLUSION

Sur la base de nos travaux et sous ces réserves, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 30 avril 2014  
Les organismes tiers indépendants

Deloitte & Associés  
Jean-Paul Séguret  
Associé

Grant Thornton  
Jean-François Baloteaud  
Associé

(3) Informations quantitatives sociales : effectifs au 31 décembre 2013, répartition des effectifs par zone géographique, effectifs par type de contrat (CDI/CDD), nombre d'embauches, nombre de départs, part des effectifs ayant bénéficié d'une formation dans l'année (France), nombre d'accidents du travail avec arrêt (France). Informations quantitatives environnementales : consommation d'eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ; consommation d'énergie (électricité ; fioul pour poids lourds, engins, usines ; fioul pour usine ; fioul et diesel oil pour locomotives ; gaz).

(4) Échantillon sélectionné pour les informations quantitatives sociales et environnementales : Sitarail (Côte d'Ivoire). Au sein d'Havas (pour les informations quantitatives sociales et consommation d'électricité et de gaz naturel) : Havas Worldwide Paris, Havas Media France, BETC Paris, Havas LIFE New York, MPG Espagne.

## RAPPORT DE GESTION

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 6 JUIN 2014

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil de surveillance a pris connaissance et exercé son contrôle sur les comptes sociaux au 31 décembre 2013 arrêtés par le Directoire.

Il approuve sans réserve ces comptes qui se traduisent par un bénéfice de 17 681 156,57 euros.

Les membres du Conseil de surveillance ont également examiné le rapport de gestion du Directoire sur l'activité de la société pendant l'exercice écoulé et ont donné leur accord sur ses termes.

Votre Conseil de surveillance accepte la proposition d'affectation de résultat établie par le Directoire, à savoir :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	17 681 156,57
Report à nouveau antérieur	523 317 422,00
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>540 998 578,57</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	514 131 298,57

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouverait ainsi fixé à 48 euros par action au nominal de 42 euros.

Les principaux actifs détenus par la Compagnie du Cambodge sont :

Compagnie de Pleuven	55,52
Forestière Équatoriale	64,22
Rivaud Loisirs Communication	82,29
Société Centrale de Représentation	83,08
Socphipard	77,06
Compagnie des Tramways de Rouen	28,56
Financière Moncey	36,69
IER	47,59
Rivaud Innovation	28,60
Société Anonyme Forestière et Agricole	78,55
SAFA Cameroun	20,32
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	31,50
Socfin	11,53

Le Conseil de surveillance rappelle que Cyrille Bolloré a été coopté par décision du Conseil de surveillance le 5 juin 2013 en remplacement du Comte de Ribes, décédé le 22 mai 2013, et propose à l'Assemblée de ratifier cette cooptation.

Le Conseil de surveillance constate par ailleurs que le mandat de Céline Merle-Béral arrive à expiration à la prochaine Assemblée générale ordinaire et propose de soumettre à l'Assemblée le renouvellement de son mandat pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Enfin, le Conseil de surveillance propose que soit soumis à l'approbation de l'Assemblée la nomination de la Comtesse de Ribes et de Marie Bolloré en qualité de membres du Conseil de surveillance, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

La Conseil de surveillance propose que soit soumis à l'approbation de l'Assemblée une résolution afin de fixer le montant global maximum des jetons de présence à la somme de 28 172 euros.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a pris acte que le Directoire a indiqué dans son rapport de gestion les données sociales et environnementales liées à son activité, étant ici précisé que la Société n'a pas de salariés mais détient une participation de 64,22% dans le capital de Forestière Équatoriale, qui contrôle indirectement la société Sitarail, qui emploie 1 396 personnes, et dans Havas (via Compagnie de Pleuven - 55,5%), qui emploie 15 393 salariés.

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de surveillance a établi un rapport, ci-après annexé, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Conseil de surveillance

## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de surveillance rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil de surveillance du 20 mars 2014 (i) de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que (iv à viii) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions des divisions opérationnelles, services centraux du Groupe. Ces travaux ont été conduits en particulier par les Directions des affaires juridiques et d'audit interne du Groupe, sous la supervision et la coordination de la Direction financière et de la Direction de la communication financière.

Les règles de contrôle interne du Groupe s'appliquent aux sociétés faisant partie du périmètre de consolidation des comptes, selon les méthodes de l'intégration globale ou de la mise en équivalence.

### COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément aux dispositions statutaires, les membres du Conseil sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leurs fonctions est de trois années, et ils sont rééligibles. Le Conseil est composé de six membres : Cyrille Bolloré (Président du Conseil de surveillance), Hubert Fabri (Vice-Président), Jean-Philippe Hottinguer, Céline Merle-Béral, Bolloré Participations (représentée par Vincent Bolloré) et Plantations des Terres Rouges (représentée par Sébastien Bolloré).

Le Conseil de surveillance, qui compte une femme parmi ses membres, respecte ainsi le calendrier fixé par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

À cet égard, dans le cadre de l'examen sur l'équilibre de sa composition, le Conseil du 20 mars 2014 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 6 juin 2014 la nomination d'un administrateur de sexe féminin afin de renforcer la représentation des femmes au sein du Conseil en conformité avec le calendrier fixé par la loi.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, une information complète sur les membres du Conseil est disponible dans le rapport annuel.

Parmi les six membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 9 avril 2009, et confirmés en séance du 20 mars 2014, Hubert Fabri et Jean-Philippe Hottinguer sont qualifiés d'indépendants.

#### POUVOIRS DU DIRECTOIRE

Le Conseil de surveillance, en séance du 10 juin 2011, a renouvelé le mandat du Directoire pour une durée de trois ans et nommé Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire, et Emmanuel Fossorier, membre du Directoire.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance. Toutefois, le Directoire soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique.

#### RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 17 des statuts, les membres du Conseil de surveillance peuvent être convoqués aux séances du Conseil par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu.

Les convocations sont faites par le Président. 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 de membres du Conseil d'assister aux séances du Conseil :

- 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 de membres du Conseil ;
- le règlement intérieur autorise, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels et du rapport de gestion) et L. 233-16 (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe), la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

#### MISSION DU CONSEIL

Le Conseil de surveillance détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, approuve le projet de rapport du Directoire. 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 membre du Conseil de surveillance afin de leur permettre de faire part de leurs observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil.

Le Conseil peut ainsi débattre directement sur l'ordre du jour.

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque membre du Conseil de surveillance, 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 membres du Conseil de surveillance à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

Au cours de l'exercice, le Conseil s'est réuni à trois reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

#### Séance du 21 mars 2013 (taux de présence : 83 %)

- Activités et résultats ;
- Examen des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012 ;
- Documents prévisionnels ;
- Autorisation donnée au Directoire d'émettre des cautions, avals et garanties ;

## RAPPORT DE GESTION

- Conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- Convocations de l'Assemblée générale extraordinaire – Fixation de son ordre du jour ;
- Examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'AMF.

### Séance du 5 juin 2013 (taux de présence : 60 %)

- Composition du Conseil de surveillance – Nomination d'un nouveau Président.

### Séance du 30 août 2013 (taux de présence : 66 %)

- Comptes semestriels consolidés au 30 juin 2013 ;
- Documents prévisionnels ;
- Conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- Répartition des jetons de présence ;
- Évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
- Présentation de l'opération de cotation de la société Blue Solutions.

### ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Le Conseil de surveillance, en séance du 30 août 2013, a été appelé à procéder à une évaluation de son fonctionnement et de ses méthodes de travail.

Elle a été menée dans la perspective de trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque membre du Conseil de surveillance aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

La méthode utilisée, comme les années précédentes, est celle de l'auto-évaluation.

Concernant les résultats de l'évaluation, les membres du Conseil de surveillance ont porté un jugement positif sur les modalités de fonctionnement du Conseil. Les membres du Conseil ont confirmé la qualité des échanges avec la Direction qui permet une amélioration continue des travaux du Conseil.

S'agissant de la préparation et des débats des questions importantes, les membres du Conseil de surveillance ont porté une appréciation favorable sur l'information mise à leur disposition, tant sur le plan de la pertinence que sur les délais d'obtention de cette information, laquelle permet une analyse de l'ensemble des questions qui sont examinées.

La composition du Conseil permet la réunion de compétences et d'expertises reconnues, notamment industrielles, financières comptables et bancaires, qui s'expriment de façon permanente, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'information financière, et apportent une contribution de grande qualité lors des débats et des prises de décisions.

### COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil n'a pas de Comités spécialisés, les membres du Conseil de surveillance exerçant collégalement leurs fonctions.

Dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (instituant l'obligation de mettre en place un Comité d'audit au sein des sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé), les membres du Conseil de surveillance, en séance du 9 avril 2009, ont décidé eu égard à la nature et à la structure du Groupe de faire application des dispositions de l'article L. 823-20 1° du Code de commerce permettant aux entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par une société elle-même soumise à l'obligation de mise en place d'un Comité d'audit d'être exemptées de la création de ce Comité.

Ainsi, un Comité d'audit a été constitué au sein de la société Financière de l'Odet, société contrôlante, elle-même soumise à l'obligation de disposer d'un Comité spécialisé.

Le Comité d'audit constitué par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet le 9 avril 2009 est à ce jour composé de trois administrateurs indépendants :

- Alain Moynot, Président ;
- Olivier Roussel, membre du Comité ;
- Martine Studer, membre du Comité.

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière par l'examen des projets de comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'administration ainsi que de l'examen du respect de la réglementation boursière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques par l'examen, avec le concours de l'audit interne, des systèmes de contrôle interne, de la fiabilité des systèmes et procédures et de la pertinence des procédures d'analyse et du suivi des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes par l'examen des risques pesant sur celle-ci et des mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques.

En outre, il lui appartient :

- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- de rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée.

Le règlement intérieur du Comité a été arrêté par le Conseil d'administration en séance du 31 août 2009.

Au cours de l'exercice 2013, le Comité d'audit s'est réuni à deux reprises et a notamment examiné les points suivants :

- Comité d'audit du 18 mars 2013 :
  - présentation des résultats de l'exercice 2012,
  - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2012,
  - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin 2012 ;
- Comité d'audit du 28 août 2013 :
  - présentation des résultats du premier semestre 2013,
  - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2013,
  - estimations significatives,
  - actualité comptable et réglementaire,
  - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin août 2013.

### RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'a procédé ni à la mise en place de parachutes dorés ni à l'attribution de régimes de retraite supplémentaire au profit des mandataires sociaux.

L'Assemblée générale ordinaire du 10 juin 2011 a fixé à 23 477 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres.

Le Conseil du 31 août 2012 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des membres du Conseil de surveillance.

### INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil de surveillance de la société en séance du 20 mars 2014 a été appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en juin 2013 et a confirmé que la société continuait à se référer à ce Code.

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Les dispositions du Code qui ont été écartées sont les suivantes :

Recommandations Code Afep-Medef écartées	Pratiques Compagnie du Cambodge – justifications
- L'Afep-Medef recommande l'existence d'un Comité des rémunérations et d'un Comité des nominations.	Les attributions de ces comités sont exercées collectivement par les membres du Conseil de surveillance.
<b>Critères d'indépendance des membres du Conseil</b>	
- L'Afep-Medef considère qu'un membre du Conseil 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 membre du Conseil ne permettant pas en tant que telle de remettre en cause son indépendance. En effet, le Conseil de surveillance, quelle que soit la durée des fonctions des membres du Conseil s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position. De surcroît, le Conseil considère que, dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés. La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe, et ne représente aucunement une source de conflit d'intérêt avec la société.
Il en est de même si le membre du Conseil 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. La diversité et la complexité du Groupe justifient que des membres du Conseil puissent être nommés au sein des Conseils d'autres entités du Groupe.
- L'Afep-Medef recommande que les membres du Conseil détiennent un nombre significatif d'actions.	Cette exigence n'est pas requise eu égard à la structure de l'actionnariat de la société.

## MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales. Tout actionnaire peut voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

## INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont disponibles dans le rapport annuel.

## DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

La gestion des risques et le contrôle interne au sein du Groupe s'appuient sur le référentiel de l'AMF, publié en janvier 2007 et complété en 2010.

### L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;

- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
  - la fiabilité des informations financières ;
- et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Selon ce cadre, le contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures ou des modes opératoires, des outils ou pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un dispositif de gestion des risques visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- un pilotage et une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Dans la description qui suit, la notion de Groupe 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.

## RAPPORT DE GESTION

### CONTEXTE GÉNÉRAL DU CONTRÔLE INTERNE : UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DU GROUPE

Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

#### La séparation des fonctions

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe.

Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

#### Des filiales autonomes et responsables

Le Groupe est organisé en divisions opérationnelles qui, en raison de la diversité de leurs activités, bénéficient d'une large autonomie dans leur gestion. Elles sont responsables de :

- la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités ;
- l'optimisation de leurs opérations et performances financières ;
- la protection de leurs actifs ;
- la gestion de leurs risques.

Ce système de délégation permet de responsabiliser les entités et d'assurer l'adéquation entre leurs pratiques et le cadre juridique de leur pays d'implantation.

#### Un support et un contrôle communs à l'ensemble des sociétés du Groupe

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire.

Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités et leur suggère les propositions d'évolution les mieux adaptées.

#### Une politique de ressources humaines favorisant un bon environnement de contrôle interne

La politique de ressources humaines contribue à l'enrichissement d'un environnement de contrôle interne efficace par l'existence de définition de fonctions, d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

### LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

#### CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

- de connaître les différentes règles et lois qui lui sont applicables ;
- d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées ;
- de transcrire ces règles dans les procédures internes ;
- d'informer et de former les collaborateurs sur les règles et lois qui les concernent.

#### APPLICATION DES INSTRUCTIONS ET ORIENTATIONS FIXÉES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs.

À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :

- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles ;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre

cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

#### BON FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS INTERNES DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT CEUX CONCOURANT À LA SAUVEGARDE DE SES ACTIFS

La Direction des systèmes d'information a mis en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

Le processus de suivi des investissements, mené conjointement par la Direction des achats, la Direction du contrôle de gestion et la Direction des assurances, concourt à un suivi précis des actifs corporels du Groupe et à une sauvegarde de leur valeur d'utilité au travers de couvertures d'assurance appropriées.

Bien que décentralisé dans les divisions opérationnelles, le suivi des comptes clients fait l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe chargée de recenser les principaux risques de recouvrement sur clients et de mettre en place, avec les divisions, les actions correctives.

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions ;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe ;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit trimestriellement sous l'autorité de la Direction financière) ;
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long termes.

#### FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

##### Processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui porte à la fois sur les comptes annuels des entités du périmètre et sur les comptes consolidés. Une fois arrêtés par le Conseil de surveillance ils donnent lieu à publication.

Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante ;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation ;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables ;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

##### Processus du reporting financier

Les services de la trésorerie et du contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net.

Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière.

Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels. Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.

Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

## UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, la gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Selon ce cadre, la gestion des risques recouvre les composantes suivantes :

- un cadre organisationnel comprenant la définition des rôles et responsabilités des acteurs, une politique de gestion des risques et un système d'information permettant la diffusion en interne d'informations relatives aux risques ;
- un processus de gestion des risques comprenant trois étapes : l'identification, l'analyse et le traitement des risques ;
- un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques faisant l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière.

## LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

### GESTION DES RISQUES

Les litiges et risques sont suivis par chaque division. En ce qui concerne la gestion des sinistres, la Direction juridique ainsi que la Direction des assurances fournissent leur assistance pour tout contentieux important, ainsi que pour tout projet de contrat ayant une incidence financière significative. Enfin, les modalités de gestion des risques font l'objet d'une revue régulière approfondie par le Comité des risques.

Les principaux risques auxquels le Groupe est soumis sont développés dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence de Bolloré. La gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes :

### Principaux risques

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats.

#### Risque sur les actions cotées

Sous l'égide de la Direction financière du Groupe Bolloré, un suivi régulier de la valeur des sociétés non consolidées est réalisé. Par ailleurs, à chaque clôture, une appréciation de la valeur de ces titres est réalisée sur la base des derniers cours de Bourse.

#### Risque de liquidité

Une gestion centralisée de la trésorerie a été mise en place. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction de la trésorerie du Groupe Bolloré, qui s'assure du correct financement des activités de celui-ci, notamment à travers des sources de financement diversifiées en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à divers organismes. Un ratio d'endettement et un ratio relatif à la capacité du Groupe à faire face au service de la dette sont régulièrement suivis, certains crédits prévoyant une clause de remboursement anticipé dépendant du respect de ces ratios.

#### Risque de taux

Les modalités de couverture des risques sur les taux d'intérêts décidées par la Direction générale du Groupe Bolloré sont détaillées dans les notes annexes des comptes consolidés.

## Risques spécifiques aux activités

Compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques, certains risques peuvent impacter une activité ou une zone géographique données sans avoir d'incidence sur la situation financière dans son ensemble :

### Risques opérationnels

Chaque division du Groupe Bolloré est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque direction de division.

Par ailleurs, le suivi de la valeur recouvrable des *goodwill* et autres actifs, ainsi que des contrats long terme, est réalisé au niveau des divisions et des tests sont effectués au niveau du Groupe Bolloré.

Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe Bolloré.

### Risque matières premières

Les Plantations (huile de palme et caoutchouc) est le métier du Groupe sensible aux évolutions des cours des matières premières.

Dans le domaine des plantations, l'expertise des équipes opérationnelles et leur grande connaissance des marchés permettent de limiter les impacts défavorables de la variation des cours du caoutchouc et de l'huile de palme. Dans cette perspective, des opérations de couverture (achats ou ventes à terme de matière première) sont réalisées pour réduire le risque sur ces matières premières.

### Risque de crédit

Un suivi mensuel du BFR est réalisé par la Direction de la trésorerie du Groupe Bolloré. De plus, dans les principales divisions du Groupe, la gestion du risque de crédit est relayée par un *credit manager*. Le recours à l'assurance-crédit est privilégié et, lorsque le crédit n'est pas couvert par une assurance, l'octroi de crédit est décidé au niveau de compétence le plus adapté. Enfin, un suivi régulier des créances clients est effectué à l'échelon tant du Groupe que de la division, et des dépréciations sont pratiquées au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.

### Risque de change

Le Groupe Bolloré couvre ses principales opérations en devises. La gestion de la couverture est centralisée au niveau Groupe Bolloré pour la France et l'Europe. Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe Bolloré à travers des achats ou ventes à terme de devises. Enfin, la mise en place d'un *netting* mensuel des flux intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Distribution d'énergie, les positions sont directement couvertes sur le marché.

### Risque de propriété industrielle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (des terminaux spécialisés). Une cellule dédiée au niveau Groupe s'assure que ce dernier est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

### Risque politique

Le Groupe, qui est présent depuis de nombreuses années à l'étranger, peut être confronté à des risques politiques. Néanmoins la diversité de ses implantations et sa capacité de réaction lui permettent de limiter l'impact d'éventuelles crises politiques.

### Risque juridique

Pour limiter l'exposition aux risques liés à la réglementation et à son évolution, et aux litiges, la Direction juridique du Groupe veille à la sécurité et à la conformité juridique des activités de celui-ci, en liaison avec les services juridiques des divisions. Lorsqu'un litige survient, la Direction juridique s'assure de sa résolution au mieux des intérêts du Groupe.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe.

## RAPPORT DE GESTION

L'existence d'un outil informatique permet de donner une dimension active et régulière dans le suivi des risques qui porte sur l'ensemble de nos métiers.

Les risques identifiés font l'objet d'une série de mesures détaillées dans les plans d'actions élaborés par les différents « propriétaires » de risques nommés au sein de chaque division, l'objectif étant de maîtriser l'exposition à ces risques et donc de les réduire.

L'actualisation de la cartographie des risques consolidée est validée trimestriellement par le Comité des risques.

### LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

#### PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

##### Le Conseil de surveillance de la société

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

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi des 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 Bolloré 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 du Groupe Bolloré

Le Comité d'audit est géré au niveau du Groupe.

##### Le Comité des risques du Groupe Bolloré

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 Bolloré, 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 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 du Groupe Bolloré

Le Groupe Bolloré dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre. Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, basé sur l'évaluation des risques propres à

chaque filiale et 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 Bolloré.

#### 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 7 juin 2012), représenté par Jean-Paul Séguret, et AEG Finances (nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2012), représenté par Jean-François Baloteaud. Le renouvellement de leur mandat respectif sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

#### UN RENFORCEMENT PERMANENT DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'efforce d'améliorer l'organisation de son contrôle interne et de sa gestion des risques, tout en maintenant des structures réactives, tant au niveau de la holding que des divisions.

Ainsi plusieurs actions de renforcement du contrôle interne ont été initiées, conduites ou poursuivies.

#### DISPOSITIF ÉTHIQUE

L'ensemble du dispositif éthique du Groupe a été finalisé et se déploie dans les entités concernées.

La charte éthique, rédigée en 2000, a été revue afin de prendre compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe. Cette charte est diffusée par la Direction des ressources humaines Groupe à l'ensemble des collaborateurs.

Le comité éthique s'est réuni deux fois dans l'année ; il a validé l'ensemble des codes et dispositifs éthiques mis en œuvre au sein des entités. Aucun dysfonctionnement n'a été signalé via la procédure d'alerte.

Des informations détaillées sur l'ensemble de nos procédures « éthiques et conformité » sont largement communiquées aux clients et prospects à leurs demandes.

#### LISTE D'INITIÉS

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers. Ces personnes, qu'elles soient salariées,

administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers. L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

#### **CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel informatique ont été poursuivis en 2013.

#### **MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES**

Les principales procédures financières, mais aussi administratives et juridiques, sont regroupées sur un intranet pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe.

#### **PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

Dans le cadre de l'intégration du Groupe Havas, en complément de leurs procédures internes déjà existantes, une harmonisation des procédures et un déploiement progressif des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ont été initiés sur l'exercice.

#### **RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence en matière sociale et environnementale portant application de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite « loi Grenelle II ») ainsi qu'aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a revu son protocole de reporting et a défini un tableau d'indicateurs significatifs au regard des activités diversifiées du Groupe.

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS et de l'IFRS. Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.

Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérifications des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le questionnaire à la stratégie RSE, adressé chaque année aux différentes entités du Groupe, a été précisé et complété, celui relatif aux actions RH a été diffusé plus largement aux équipes locales afin de remonter au mieux les actions déployées à l'international.

Les informations concernant plus particulièrement les engagements et actions RSE des divisions sont regroupées cette année au sein du rapport RSE. Des renvois seront effectués entre les deux documents. Les Commissaires au compte vont procéder, pour la première fois cette année, à la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales. Ils fourniront une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des quarante-deux indicateurs demandés par la loi Grenelle II. Ils émettront également un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils auront spécifiquement audités.

Le 20 mars 2014

Le Président du Conseil de surveillance  
Cyrille Bolloré

## RAPPORT DE GESTION

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

**Exercice clos le 31 décembre 2013**

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Compagnie du Cambodge et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

#### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Bilan consolidé	36
État du compte de résultat consolidé	38
État du résultat global consolidé	39
Variation de la trésorerie consolidée	40
Variation des capitaux propres consolidés	42
Annexe aux comptes consolidés	43
Principes comptables - note 1	43
Principales variations de périmètre - note 2	49
Comparabilité des comptes - note 3	50
Notes sur le bilan - notes 4 à 25	51
Notes sur le compte de résultat - notes 26 à 30	71
Autres informations - notes 31 à 38	76
Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux - note 39	82
Liste des sociétés consolidées - note 40	83
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	84

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## BILAN CONSOLIDÉ

## ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 <sup>(1)</sup>
<i>Goodwill</i>	4	1 692 199	1 666 504
Immobilisations incorporelles	5-26	505 942	518 807
Immobilisations corporelles	6-26	278 941	287 641
Titres mis en équivalence	8	655 530	422 853
Autres actifs financiers	9	2 114 886	1 317 980
Impôts différés	30	122 318	88 028
Autres actifs	-	4 121	0
<b>Actifs non courants</b>		<b>5 373 937</b>	<b>4 301 813</b>
Stocks et en-cours	10	45 126	44 270
Clients et autres débiteurs	11	2 083 928	2 040 080
Impôts courants	12	182 489	122 663
Autres actifs financiers	9	6 944	8 071
Autres actifs	13	26 073	22 495
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	1 036 452	1 013 409
Actifs destinés à être cédés	25	51 477	0
<b>Actifs courants</b>		<b>3 432 489</b>	<b>3 250 988</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>8 806 426</b>	<b>7 552 801</b>

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

**PASSIF**

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012 <sup>(1)</sup>
Capital		23 509	23 509
Primes liées au capital		282 575	282 575
Réserves consolidées		3 009 605	1 983 293
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>		<b>3 315 689</b>	<b>2 289 377</b>
Intérêts minoritaires		1 441 895	1 283 692
<b>Capitaux propres</b>	15	<b>4 757 584</b>	<b>3 573 069</b>
Dettes financières à long terme	20	338 443	617 566
Provisions pour avantages au personnel	17	58 491	60 053
Autres provisions	16	34 518	26 330
Impôts différés	30	165 875	138 658
Autres passifs	21	78 078	86 905
<b>Passifs non courants</b>		<b>675 405</b>	<b>929 512</b>
Dettes financières à court terme	20	520 385	286 601
Provisions	16	37 648	40 148
Fournisseurs et autres créditeurs	22	2 514 104	2 496 695
Impôts courants	23	229 692	191 326
Autres passifs	24	60 906	35 450
Passifs destinés à être cédés		10 702	0
<b>Passifs courants</b>		<b>3 373 437</b>	<b>3 050 220</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>8 806 426</b>	<b>7 552 801</b>

(1) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	26-27-28	<b>1 828 308</b>	<b>726 938</b>
Achats et charges externes	28	(418 565)	(169 310)
Frais de personnel	28	(1 125 048)	(423 169)
Amortissements et provisions	28	(62 861)	(25 173)
Autres produits opérationnels	28	28 455	23 770
Autres charges opérationnelles	28	(40 225)	(27 291)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	28	1 996	52 723
<b>Résultat opérationnel</b>	26-27-28	<b>212 060</b>	<b>158 488</b>
Coût net du financement	29	(29 305)	(13 479)
Autres produits financiers	29	62 224	545 804
Autres charges financières	29	(47 616)	(75 288)
<b>Résultat financier</b>	29	<b>(14 697)</b>	<b>457 037</b>
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	8	3 182	12 758
Impôts sur les résultats	30	(59 580)	(104 892)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>140 965</b>	<b>523 391</b>
Résultat net des activités abandonnées	25	4 912	4 777
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>145 877</b>	<b>528 168</b>
Résultat net consolidé, part du Groupe		30 674	353 806
Intérêts minoritaires	15	115 203	174 362

## RÉSULTAT PAR ACTION

15

(en euros)	2013	2012
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		
– de base	54,8	632,1
– dilué	54,8	632,1
<b>Résultat net, part du Groupe des activités poursuivies</b>		
– de base	49,9	624,9
– dilué	49,9	624,9

(1) Retraité, voir note 3 – Comparabilité des comptes.

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	2013	2012 <sup>(2)</sup>
<b>Résultat net consolidé de la période</b>	<b>145 877</b>	<b>528 168</b>
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	794 874	(2 958)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(7 569)	228 054
Variation des couvertures de flux de trésorerie des entités contrôlées		
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(1)</sup>	234 927	141 919
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>1 022 232</b>	<b>367 015</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	611	(9 724)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>611</b>	<b>(9 724)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1 168 720</b>	<b>885 459</b>
Dont :		
- part du Groupe	1 053 677	758 548
- part des minoritaires	115 043	126 911
<i>Dont impôts :</i>		
- sur juste valeur des instruments financiers	(1 467)	(36 664)
- sur pertes et gains actuariels	(494)	890

(1) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

(2) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2013	2012 <sup>(3)</sup>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	27 917	349 803
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	113 048	173 588
<b>Résultat net consolidé des activités poursuivies</b>	<b>140 965</b>	<b>523 391</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	70 276	25 333
– élimination de la variation des impôts différés	(5 749)	15 278
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(5 291)	(7 987)
– élimination des plus ou moins-values de cession	1 436	(506 912)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	29 305	13 478
– produits des dividendes reçus	(14 430)	(22 585)
– charges d'impôts sur les sociétés	57 776	89 400
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	6 082	16 096
– dividendes reçus des sociétés non consolidées et des activités abandonnées	15 942	26 201
Impôts sur les sociétés décaissés	(75 943)	(26 780)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(19 808)	269 442
– dont stocks et en-cours	(5 258)	8 966
– dont dettes	127 332	171 574
– dont créances	(141 882)	88 902
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>200 561</b>	<b>414 355</b>
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(65 283)	(19 188)
– immobilisations incorporelles	(11 387)	(6 532)
– immobilisations du domaine concédé	0	0
– titres et autres immobilisations financières	(160 934)	(160 930)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	3 801	5 044
– immobilisations incorporelles	13	0
– titres	3 690	836 944
– autres immobilisations financières	152 620	1 068
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(15 788)	279 417
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements des activités poursuivies</b>	<b>(93 268)</b>	<b>935 823</b>

(en milliers d'euros)	2013	2012 <sup>(3)</sup>
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements :		
- dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(26 867)	(80 042)
- dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(46 355)	(8 858)
- remboursements des dettes financières	(162 981)	(184 573)
- acquisition d'intérêts minoritaires	0	(531)
Encaissements :		
- augmentation de capital	74 542	(80 322)
- subventions d'investissements	0	0
- augmentation des dettes financières	128 179	12 866
- cession aux minoritaires	0	0
Intérêts nets décaissés	(27 343)	(19 367)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement des activités poursuivies</b>	<b>(60 825)</b>	<b>(360 827)</b>
Incidence des variations de cours des devises	(19 604)	(10 822)
Incidence du reclassement des activités abandonnées <sup>(1)</sup>	(5 579)	5 578
Autres	3 279	45
<b>Variation de la trésorerie des activités poursuivies</b>	<b>24 564</b>	<b>984 152</b>
Trésorerie à l'ouverture <sup>(2)</sup>	998 876	14 724
Trésorerie à la clôture <sup>(2)</sup>	1 023 440	998 876

(1) Voir note 25 - Actifs et passifs destinés à être cédés.

(2) Voir note 14 - Trésorerie et équivalents de trésorerie.

(3) Retraité, voir note 3 - Comparabilité des comptes.

## FLUX DE L'ACTIVITÉ

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 19,8 millions d'euros par rapport à décembre 2012. Il est principalement impacté par l'évolution du BFR du Groupe Havas, en hausse de 20,6 millions d'euros, qui se trouvait en position très favorable au 31 décembre 2012.

## FLUX D'INVESTISSEMENTS

Les flux de décaissement et d'encaissement des autres immobilisations financières sont liés pour l'essentiel à l'émission et au remboursement d'un prêt financier envers la société Financière de l'Odet (150 millions d'euros).

Les variations de périmètre comprennent principalement les acquisitions de titres réalisées par le Groupe Havas.

## FLUX DE FINANCEMENTS

Les dividendes versés aux minoritaires ont été distribués par le Groupe Havas pour - 45,8 millions d'euros.

Le remboursement et l'émission de dettes financières ont été réalisés essentiellement par le Groupe Havas.

Les flux d'augmentation de capital sont liés principalement à l'exercice des plans d'options de souscription Havas SA.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	Capital	Primes	Juste valeur IAS 32/39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2012</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>727 793</b>	<b>(8 801)</b>	<b>(185)</b>	<b>577 193</b>	<b>1 602 084</b>	<b>284 599</b>	<b>1 886 683</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(172)</b>	<b>4 128</b>	<b>340</b>	<b>(75 551)</b>	<b>(71 255)</b>	<b>872 182</b>	<b>800 927</b>
Dividendes distribués							(80 080)	(80 080)	(5 877)	(85 957)
Variations de périmètre				(172)	4 128	(259)	4 559	8 256	875 423	883 679
Autres variations						599	(30)	569	2 636	3 205
<b>Éléments du résultat global</b>				<b>405 308</b>	<b>4 380</b>	<b>(4 654)</b>	<b>353 514</b>	<b>758 548</b>	<b>126 911</b>	<b>885 459</b>
Résultat de l'exercice							353 806	353 806	174 362	528 168
Variation des éléments recyclables en résultat										
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(395)			(395)	(2 563)	(2 958)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées				271 924				271 924	(43 870)	228 054
- autres variations du résultat global				133 384	4 775			138 159	3 760	141 919
Variation des éléments non recyclables en résultat										
Pertes et gains actuariels						(4 654)	(292)	(4 946)	(4 778)	(9 724)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2012</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>1 132 929</b>	<b>(293)</b>	<b>(4 499)</b>	<b>855 156</b>	<b>2 289 377</b>	<b>1 283 692</b>	<b>3 573 069</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>(11)</b>	<b>830</b>	<b>(28 248)</b>	<b>(27 365)</b>	<b>43 160</b>	<b>15 795</b>
Dividendes distribués							(26 867)	(26 867)	(47 926)	(74 793)
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>				64	(11)	830	(2 622)	(1 739)	84 909	83 170
Autres variations							1 241	1 241	6 177	7 418
<b>Éléments du résultat global</b>				<b>1 023 947</b>	<b>(1 029)</b>	<b>85</b>	<b>30 674</b>	<b>1 053 677</b>	<b>115 043</b>	<b>1 168 720</b>
Résultat de l'exercice							30 674	30 674	115 203	145 877
Variation des éléments recyclables en résultat										
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(980)			(980)	(6 589)	(7 569)
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(3)</sup>				788 971				788 971	5 903	794 874
- autres variations du résultat global <sup>(4)</sup>				234 976	(49)			234 927		234 927
Variation des éléments non recyclables en résultat										
Pertes et gains actuariels						85		85	526	611
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>2 156 940</b>	<b>(1 333)</b>	<b>(3 584)</b>	<b>857 582</b>	<b>3 315 689</b>	<b>1 441 895</b>	<b>4 757 584</b>

(1) Voir note 15 - Capitaux propres.

(2) Principalement augmentation de capital chez Havas pour 90 millions d'euros et des acquisitions complémentaires de titres chez Havas pour - 4 millions d'euros.

(3) Voir note 9 - Autres actifs financiers.

(4) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

#### A – FAITS MARQUANTS

Néant.

#### B – PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

##### B.1 – Informations relatives à l'entreprise

Compagnie du Cambodge 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 au 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris.

En date du 20 mars 2014, le Directoire a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Compagnie du Cambodge au 31 décembre 2013. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 6 juin 2014.

##### B.2 – Principes généraux

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2013 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2013 (consultable à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_en.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission)). Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

- « carve-out » d'IAS 39 : concerne principalement les dispositions d'application de la comptabilité de couverture aux portefeuilles de base des établissements bancaires.

Cette exclusion est sans effet sur les états financiers du Groupe ;

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne :

Voir B.3 – Évolutions normatives.

Les premiers comptes publiés selon le référentiel IFRS sont ceux de l'exercice 2005.

##### B.3 – Évolutions normatives

#### 1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
IAS 19 révisée « Avantages du personnel »	06/06/2012	01/01/2013
Amendements IFRS 10,11,12 sur les dispositions transitoires	05/04/2013	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
IAS 27 révisée « États financiers individuels »	29/12/2012	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises »	29/12/2012	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
IFRS 10 « États financiers consolidés »	29/12/2012	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
IFRS 11 « Partenariats »	29/12/2012	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »	29/12/2012	01/01/2014 <sup>(1)</sup>
Améliorations annuelles (2009-2011) des IFRS	28/03/2013	01/01/2013
IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »	29/12/2012	01/01/2013
Amendement à IAS 12 « Impôts différés relatifs à des actifs réévalués »	29/12/2012	01/01/2013 <sup>(2)</sup>
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	29/12/2012	01/01/2013

(1) L'Union européenne a adopté ces textes qui doivent être appliqués au plus tard pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, leur application au 1<sup>er</sup> janvier 2013 étant possible.

(2) Date d'application de l'Union européenne.

Les incidences sur les états financiers présentés de l'application d'IAS 19 révisée « Avantages du personnel » et des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats » sont présentées dans la note 3 – Comparabilité des comptes. L'application des « Améliorations annuelles 2009-2011 » modifiant IAS 1 « Présentation des états financiers », d'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » et d'IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » a un effet uniquement sur les informations requises dans les notes annexes. L'application des autres textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

#### 2. Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 « Régime à prestation définie : cotisations de l'employeur »	21/11/2013	01/07/2014
Interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique »	20/05/2013	01/01/2014
IFRS 9 « Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation » et amendements subséquents	12/11/2009, 28/10/2010, 16/12/2011, 28/11/2012	01/01/2015

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2013, applicables obligatoirement à partir des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers »	20/12/2013	01/01/2014
Amendement d'IAS 39 « Novation de dérivés et poursuite de la comptabilité de couverture » (27 juin 2013)	20/12/2013	01/01/2014
Amendements IFRS 10, 12 et IAS 27 « Entités d'investissement »	21/11/2013	01/01/2014
Amendements à IAS 32 « Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	29/12/2012	01/01/2014

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur ses comptes consolidés.

#### B.4 – Modalités de première application des IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations ;
- seuls les plans de stock-options émis après le 7 novembre 2002, et dont les droits permettant l'exercice des options restaient à acquérir au 1<sup>er</sup> janvier 2005, sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

#### B.5 – Méthodes de consolidation

##### 1. Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont 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.

Suite aux revues de contrôle effectuées, le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type « joint-operations » ou « joint-ventures » au 31 décembre 2013.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation si des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle exercé par le Groupe.

Le Groupe réalise une analyse au cas par cas des droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seul ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité, sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle.

Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date.

Les sociétés, qui tant individuellement que collectivement sont non significatives par rapport aux états financiers consolidés, sont exclues du périmètre de consolidation. Leur matérialité est appréciée avant chaque clôture annuelle.

#### Situation pour l'exercice 2013

Entités contrôlées : dans le cas général, le contrôle exercé par le Groupe se matérialise par la détention de plus de 50 % du capital et des droits de vote associés des sociétés concernées. Toutefois, dans certaines situations et en vertu des critères énoncés par la norme IFRS 10, le Groupe peut estimer qu'il détient le contrôle d'entités dans lesquelles il détient moins de 50 % du capital et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2013, c'est le cas d'Havas dans lequel le Groupe détient 16,4 %. En 2012, le conseil d'administration du 31 août d'Havas a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué de ce Groupe. Il a depuis été nommé Président Directeur général et Global CEO d'Havas. Le Groupe a donc estimé qu'en raison de la nomination d'un membre du Groupe à un poste exécutif au sein des organes de gouvernance d'Havas, il avait le pouvoir sur les politiques financières et opérationnelles de ce Groupe. La participation initialement comptabilisée en mise en équivalence a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

#### 2. Opérations intragroupe

##### • Opérations n'affectant pas le résultat consolidé

Les créances et les dettes réciproques ainsi que les produits et les charges réciproques sont éliminés dans leur totalité entre les sociétés consolidées par intégration globale.

##### • Opérations affectant le résultat consolidé

L'élimination des profits et des pertes ainsi que des plus-values et moins-values est pratiquée :

- à 100 % pour les sociétés consolidées par intégration globale ;
- dans la limite du pourcentage d'intégration le plus faible en cas de transactions effectuées entre une société mise en équivalence et une société intégrée globalement.

#### 3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe, et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation, sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

#### 4. Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Résultat de change » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en « Autres produits et (charges) financiers » pour les transactions financières.

#### 5. Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3.

Les dispositions nouvelles apportées par la révision d'IFRS 3 sont les suivantes :

- possibilité offerte au cas par cas pour chaque regroupement d'entreprises d'évaluer les intérêts ne donnant pas le contrôle à la juste valeur et de comptabiliser un *goodwill* « complet » ou de calculer comme antérieurement le *goodwill* sur la seule portion acquise ;
- en cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat ;
- les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

- la somme de :
  - la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
  - la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
  - la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant ;
- et la somme de :
  - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
  - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.

Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet.

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en autres produits (charges) financiers.

#### 6. Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

Conformément à IFRS 10 paragraphe B96, l'entité comptabilise toute différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue directement en capitaux propres part du Groupe.

#### 7. Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10 « États financiers consolidés » paragraphe B97 à B99, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
  - la juste valeur de la contrepartie reçue,
  - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés ;
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

### B.6 – Règles et méthodes d'évaluation

#### 1. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :

- la durée d'amortissement des immobilisations ;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- l'estimation des justes valeurs ;
- l'évaluation des actifs biologiques (IAS 41) ;
- le chiffre d'affaires ;
- la dépréciation des créances douteuses ;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix ;
- les impôts différés.

Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

#### 2. Chiffre d'affaires

La composition du chiffre d'affaires par secteur est fournie en note 26 – Informations sur les secteurs opérationnels.

Les produits sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acquéreur les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ou à la prestation de services.

Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

<b>Transport et logistique</b>	Activité ferroviaire	Chiffre d'affaires reconnu lors de la prestation.
<b>Communication</b>	Conseils et services en communication, stratégie, média et achat d'espaces publicitaires	Chiffre d'affaires reconnu à la date de réalisation des services, à la date de diffusion ou de publication.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

**3. Contrats de location**

Les contrats de location pour lesquels le Groupe intervient en tant que preneur sont classés en contrats de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Tous les autres contrats sont classés en location simple.

En application de l'interprétation IFRIC 4 « Conditions permettant de déterminer si un contrat comporte une location », le Groupe revoit les contrats de fournitures de prestations de biens et services afin de déterminer si ces contrats octroient également à l'acheteur un droit d'usage de certains actifs. Les équipements ainsi identifiés sont comptabilisés comme décrits dans ce paragraphe en application de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Les paiements relatifs à ces actifs sont isolés du total des paiements relatifs au contrat.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur à la date d'acquisition. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue des contrats de location-financement. Les frais financiers, qui représentent la différence entre les engagements totaux du contrat et la juste valeur du bien acquis, sont répartis sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque exercice.

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés en produits de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les charges de loyer, en vertu d'un contrat de location simple, sont comptabilisées en charge dans le compte de résultat de façon linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

**4. Contrats de concession**

Le Groupe opère un contrat de concession. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de secteur public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT ».

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires. Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif de la prestation. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » (voir ci-dessus) afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ».

Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.

En l'absence de location-financement identifiée, les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires, et les redevances versées au concédant en charge opérationnelle sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;

- les investissements nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 33 - Engagements contractuels hors bilan) ;

- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « autres actifs courants » et constatés en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

**5. Coût net du financement**

Ce coût comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie.

**6. Autres produits et charges financiers**

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et, le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

**7. Impôts sur les résultats**

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, co-entreprises et investissements dans les succursales, sauf si la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédit d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, ou s'il existe des différences temporelles passives.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

**8. Goodwill**

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Il est non réversible.

Les écarts d'acquisition négatifs (*badwill*) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

**9. Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des logiciels informatiques. Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans
Relations clients	10 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 de la norme sont réunies.

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.

## 10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien ; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque composante de l'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilisation propre.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations corporelles sont les suivantes :

Constructions et agencements	8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	3 à 13 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 15 ans

Les durées d'amortissement sont revues périodiquement pour vérifier leur pertinence.

La date de départ des amortissements est la date de mise en service du bien. Dans le cas d'une acquisition, le bien est amorti sur sa durée résiduelle d'utilisation déterminée à compter de la date d'acquisition.

## 11. Dépréciations d'actifs non financiers

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas de *goodwill*), un test est réalisé au minimum une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. Pour les autres immobilisations, un test est réalisé seulement lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une UGT. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque unité génératrice de trésorerie, en fonction de sa zone géographique et du profil de risque de son activité.

La note 4 - *Goodwill* résume les hypothèses retenues pour les principales UGT du Groupe.

## 12. Sociétés mises en équivalence

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable. À des fins de clarification de l'information financière fournie, le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ». Il n'y a eu aucun reclassement de la catégorie « mise en équivalence opérationnelle » à la catégorie « mises en équivalence non opérationnelles » pour les périodes présentées.

Les prises de participation dans les sociétés associées et les joint-ventures sont comptabilisées selon IAS 28 révisée à compter de l'acquisition de l'influence notable ou de la prise de contrôle conjoint. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de la société est comptabilisée en *goodwill*. Le *goodwill* ainsi déterminé est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de la participation, l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (cf. supra). Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.

En cas de prise d'influence notable ou de contrôle conjoint par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28R, le Groupe a choisi de retenir la méthode du coût.

Selon cette méthode, le *goodwill* comptabilisé correspond à la somme des *goodwill* de chacun des lots successivement acquis. Le *goodwill* est calculé à chaque acquisition, par différence entre le prix payé et la quote-part de juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Le coût des lots acquis avant la prise d'influence notable ou de contrôle conjoint n'est pas réévalué à la juste valeur à date d'opération.

## 13. Actifs financiers

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des actifs disponibles à la vente, des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat et des prêts, dépôts et obligations. Les actifs financiers courants comprennent les clients et autres débiteurs, la trésorerie et équivalents de trésorerie, et la part à moins d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat, et des prêts, dépôts et obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur, c'est-à-dire généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

### • 13.1. Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent essentiellement des titres de participation de sociétés non consolidées.

Aux dates de clôture, les actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Pour les actions de sociétés cotées, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

La juste valeur des titres non cotés est déterminée sur la base de l'actif net réévalué et, le cas échéant, par transparence de la valeur d'actifs sous-jacents.

Les variations de juste valeur temporaires sont comptabilisées directement en capitaux propres. Elles sont transférées en résultat au moment de la cession des titres de participation considérés.

Lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente significative ou durable par rapport au coût d'acquisition, cette perte de valeur est comptabilisée en résultat de manière irréversible.

Pour les titres en moins-value à la clôture, le Groupe reconnaît de manière systématique une perte de valeur définitive en résultat lorsque le cours de Bourse d'un titre coté est inférieur de plus de 30 % à son coût d'acquisition, ou qu'il est inférieur au coût d'acquisition depuis deux ans. Concernant les participations dans les holdings cotées du Groupe, s'agissant d'investissements de structure à long terme, les critères de dépréciation systématique retenus sont une moins-value de 40 % par rapport au coût d'acquisition, ou une moins-value constatée sur une période de quatre ans.

Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation significative ou durable, une dépréciation irréversible est constatée en résultat.

Les cessions partielles de titres sont effectuées en utilisant la méthode FIFO.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### • 13.2. Actifs à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs à la juste valeur par le compte de résultat comprennent les actifs de transaction, principalement des instruments financiers dérivés. Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées en résultat financier à chaque clôture, ou le cas échéant en capitaux propres pour les dérivés en couverture de flux futurs.

### • 13.3. Prêts, créances, dépôts et obligations

La catégorie « Prêts, créances et obligations » comprend principalement des créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, les autres prêts et créances et les obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».

Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

### • 13.4. Clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Les créances clients du Groupe sont provisionnées sur une base individuelle, en tenant compte de l'âge de la créance et des informations externes permettant d'évaluer la santé financière du créancier.

### • 13.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand. Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie. Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

### 14. Stocks et en-cours

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

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

### 15. Provisions

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peut être fixé de manière précise.

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait générateur passé, qui entraînera probablement une sortie de ressources pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation présente à la date de clôture. Elle est actualisée lorsque l'effet est significatif et que l'échéance est supérieure à un an.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées.

Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

### 16. Paiements en actions

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ».

L'attribution de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.

Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

### 17. OBSAAR Havas

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables sont des passifs financiers composés ayant une « composante option » (bon de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres d'Havas SA, 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.

Les principales modalités des plans en vigueur sont décrites dans la note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

### 18. Engagements envers le personnel

#### • Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que la couverture des frais médicaux accordée aux retraités de certaines filiales.

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni et aux États-Unis.

**Régimes à prestations définies**

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, font l'objet d'une évaluation actuarielle suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations ont lieu chaque année pour les différents régimes.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant l'objet d'un passif au bilan.

Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Cependant, un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé.

Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont les indices *iBoxx AA Corporate* à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.

La charge actuarielle comptabilisée en résultat opérationnel pour les régimes à prestations définies comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés, ainsi que les effets de toute réduction ou liquidation de régime. Le coût financier net des rendements attendus des actifs est constaté en résultat financier.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres.

**Régimes à cotisations définies**

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais du personnel lorsqu'elles sont encourues.

**• Autres avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.

Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédits projetées.

Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel, à l'exception des charges d'intérêts nettes du rendement attendu des actifs, qui sont constatées en résultat financier.

**19. Passifs financiers et endettement financier net**

Les passifs financiers comprennent les emprunts, dettes financières, concours bancaires courants, les fournisseurs et comptes rattachés ainsi que les instruments financiers à la juste valeur par le résultat.

Les passifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Les passifs financiers courants comprennent la part à moins d'un an des emprunts et instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat et les fournisseurs et comptes rattachés.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, du Conseil national

de la comptabilité, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

**19. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires et complément de prix**

Au 31 décembre 2013, ils concernent essentiellement le Groupe Havas. Les engagements conclus sont comptabilisés en dette « buy-out » à leur juste valeur actualisée à la date d'acquisition. Les réévaluations ultérieures de cette dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

Le Groupe comptabilise les engagements d'achat d'intérêts minoritaires en dettes d'acquisition d'immobilisations financières dans le poste « Autres passifs courants/non courants ».

La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.

La dette est actualisée pour tenir compte des effets du temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

**20. Information sectorielle**

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe). Ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

Il est à noter que le reporting interne du Groupe Compagnie du Cambodge découle du reporting du Groupe Bolloré dans lequel le Groupe Compagnie du Cambodge est consolidé et dont il conserve la répartition par activité.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités ferroviaires avec la concession de la ligne de chemin de fer reliant le Burkina Faso à la Côte d'Ivoire ;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et de stratégies de la communication en lien avec la publicité et le digital, ainsi que les achats d'espaces publicitaires ;

Les autres activités correspondent aux holdings.

L'information sectorielle par zone géographique suit le découpage suivant :

- France, y compris Dom-Tom ;
- Europe, hors France ;
- Afrique ;
- Asie-Pacifique ;
- Amériques.

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.

Les indicateurs sectoriels prévus par la norme sont présentés en note 26 - Informations sur les secteurs opérationnels. Ils ont été établis en utilisant les règles appliquées aux états financiers.

**NOTE 2 - PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE****EXERCICE 2013****Havas**

En 2013, le Groupe Havas a acquis et consolidé huit nouvelles sociétés, principalement Mediamax en Turquie, Rooster LLC aux États-Unis et MFG R&D en France.

Compte tenu des engagements de rachat de minoritaires associés, le montant des écarts d'acquisition provisoires constatés est de 29,9 millions d'euros pour l'exercice 2013.

**EXERCICE 2012****Entrées de périmètre - Entités intégrées globalement****• Havas**

Le Conseil d'administration d'Havas du 31 août 2012 a approuvé la nomination de Yannick Bolloré en qualité de Directeur général délégué.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

À la suite de la nomination d'un membre du Groupe à un poste exécutif au sein du principal organe de gouvernance d'Havas, le Groupe estime avoir le pouvoir d'agir directement sur les politiques financières et opérationnelles de ce Groupe ; il exerce donc un contrôle de fait sur sa participation. La participation, initialement mise en équivalence, a été intégrée globalement dans les comptes à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

La prise de contrôle a été traitée selon les dispositions de la norme IFRS 3 révisée et le Groupe a choisi de constater un *goodwill* complet, les intérêts minoritaires ayant été valorisés sur la base du cours de Bourse à la date de prise de contrôle. La participation antérieurement détenue dans Havas a été réévaluée au cours de Bourse à même date et les éléments recyclables du résultat global ont été constatés en résultat. Un montant de - 55,8 millions d'euros a été constaté à ce titre en 2012.

La participation a été consolidée par intégration globale à compter de la prise de contrôle et un *goodwill* complet a été constaté pour un montant de 1 658 millions d'euros.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs en date de prise de contrôle a été confiée à un expert externe.

Les actifs incorporels identifiables, conformément à IAS 38 et selon la pratique communément observée dans ce secteur d'activité, correspondent principalement à des marques, une enseigne et des relations clients. Ces actifs ont été évalués par actualisation de flux de redevances pour les marques et enseignes, et par actualisation des flux futurs générés par les bases clients existantes, pour les relations clients.

• **Offre Volontaire de rachat des actions de Société Anonyme Forestière et Agricole – SAFA – initié par la Compagnie du Cambodge**

À la suite de l'offre volontaire lancée par la Compagnie du Cambodge sur SAFA, la détention de Compagnie du Cambodge dans cette société est passée de 46,8% à 78,5% pour un coût total d'acquisition de titres de 14,7 millions d'euros. Le Groupe a donc constaté la prise de contrôle de SAFA à compter de la date de clôture de l'offre volontaire dans ses comptes. Conformément à IFRS 3, la participation antérieurement détenue a été réévaluée dans les comptes pour un montant de 2,7 millions d'euros et un écart d'acquisition, dont l'affectation est en cours, a été constaté pour 5,7 millions d'euros (méthode du *goodwill* partiel).

**Sorties de périmètre – Entités intégrées globalement**

• **Financière du Loch**

L'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré du 12 décembre 2012 a approuvé la fusion de Bolloré et de Financière du Loch qui a pour conséquence la sortie de Financière du Loch du périmètre du Groupe.

**NOTE 3 – COMPARABILITÉ DES COMPTES**

Les comptes de l'exercice 2013 sont comparables à ceux de l'exercice 2012 à l'exception des variations de périmètre de consolidation et des impacts de l'application des nouvelles normes IFRS tels que détaillés ci-dessous.

**APPLICATION DE LA NORME IAS 19 RÉVISÉE  
« ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL »**

Le Groupe a appliqué rétrospectivement les dispositions de la norme IAS 19 révisée dans ses états financiers 2013, tous les états financiers présentés étant retraités en conséquence. Conformément à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » modifiée par les « Améliorations annuelles 2009-2011 » entrant en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013, le Groupe ne présente qu'un seul bilan comparatif, les modifications engendrées par l'application de la norme IAS 19 révisée étant peu significatives par rapport aux états financiers.

Les principaux impacts pour le Groupe de l'application de cette révision sont les suivants :

- introduction d'un rendement notionnel en remplacement du rendement attendu des actifs ;
- comptabilisation immédiate en résultat du coût des services passés lié aux modifications de la période.

L'impact de l'effet de la révision de la norme est non significatif dans les comptes du Groupe Compagnie du Cambodge.

**APPLICATION DES NORMES IFRS 10 « ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS » ET IFRS 11 « PARTENARIATS »**

Le Groupe a choisi d'appliquer dans ses comptes 2013 les nouvelles normes relatives aux méthodes de consolidation IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats », IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », IAS 27 « États financiers individuels », IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », adoptées par l'Union européenne et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2014 mais applicables par anticipation dans les comptes 2013.

Seules les normes IFRS 10 et IFRS 11 ont une incidence sur les états financiers du Groupe. Les informations requises par la norme IFRS 12 sont fournies dans les présentes notes annexes.

La norme IFRS 10, qui remplace IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » et SIC 12 « Entités *ad hoc* », apporte des précisions sur la façon de déterminer si une entité est contrôlée ou non. Elle définit le contrôle autour de trois critères cumulatifs : la détention de droits effectifs permettant de diriger les activités pertinentes de la société ; l'exposition aux rendements variables de la société ; la capacité d'exercer son pouvoir pour influencer sur les rendements lui revenant.

La norme IFRS 11 remplace la norme IAS 31 « Participations dans des coentreprises ». Elle distingue deux catégories de partenariats : les activités conjointes, pour lesquelles les actionnaires ont des droits directs dans les actifs et passifs, et les co-entreprises, pour lesquelles les actionnaires ont des droits sur l'actif net de la coentreprise.

Le Groupe a procédé à l'analyse du contrôle de toutes les sociétés qu'il détient avec d'autres actionnaires et des sociétés dans lesquelles il détient des options, selon les critères de ces nouvelles normes. L'analyse a porté en premier lieu sur les documents juridiques, pactes, statuts, autres contrats, régissant le fonctionnement des organes décisionnels des entités concernées, mais aussi le cas échéant au regard des autres faits et circonstances particulières à chacune de ces sociétés pouvant influencer sur la détermination du contrôle.

Selon les analyses effectuées, seuls les partenariats du Groupe Havas auparavant en intégration proportionnelle ont été affectés par l'application de ces normes.

Compte tenu de sa capacité à diriger les activités pertinentes de ces entités, de son exposition et droit aux rendements variables ainsi que de son implication dans le management, le Groupe Havas estime contrôler ces entités conformément à IFRS 10. Ainsi, celles-ci sont désormais consolidées par intégration globale.

Au regard des comptes consolidés du Groupe Havas, les retraitements au 31 décembre 2012 ne sont pas significatifs, soit un total d'actif additionnel de 2 millions d'euros représentant respectivement 0,5% du total de l'actif publié.

Les intérêts minoritaires sont majorés de 6 millions d'euros en 2012.

**MODIFICATION DE LA PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSÉCUTIVE À L'APPLICATION DES NORMES IFRS 10 ET 11**

Pour des raisons de clarification de l'information financière transmise, le Groupe ayant à la fois des activités opérationnelles et des activités financières de holding, la présentation des quotes-parts de résultat des entités mises en équivalence, coentreprises et entreprises associées, sera dorénavant présentée distinctement :

- au sein du résultat opérationnel sur une ligne « Part dans le résultat net des entités mises en équivalence opérationnelles » ;
- au pied du compte de résultat avant l'impôt sur une ligne « Part dans le résultat net des entités mises en équivalence non opérationnelles ».

Le Groupe utilise son jugement au regard des liens entre l'activité des différentes entités concernées et ses activités opérationnelles afin de réaliser ce classement. À ce titre, les entités mises en équivalence du Groupe Havas ont été définies comme opérationnelles. Voir note 8 – Titres mis en équivalence.

Il n'y a eu aucune modification de la classification des entités pour les exercices présentés.

Ce changement de présentation a eu un effet significatif sur le résultat opérationnel 2012 en raison de l'inclusion dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles de la quote-part de résultat 2012 d'Havas pour les huit mois précédant son intégration globale, soit un impact de + 52,1 millions d'euros. Cet impact présente un caractère ponctuel et non récurrent. L'impact sur le résultat

opérationnel, hors effet d'Havas précédemment expliqué, s'élève à 0,5 million d'euros en 2012 et à 2 millions d'euros en 2013, soit respectivement 0,3% et 1% du résultat opérationnel, sans impact sur le résultat net.

Le Groupe a appliqué rétrospectivement ce changement de présentation à l'ensemble des périodes présentées.

#### CLASSEMENT EN « ACTIVITÉS ABANDONNÉES » DE LA SOCIÉTÉ SAFACAM

Au cours du second semestre, le Groupe s'est engagé à céder la société SAFACAM, qui exploite 9 500 hectares plantés en hévéas et palmiers à huile au Cameroun, au Groupe Socfin dans lequel il détient une participation, entraînant la perte du contrôle de cette entité. Cette cession doit être finalisée courant 2014. Le Groupe a appliqué les modalités d'IFRS 5 à compter de la décision de cession et reclassé à cette date les actifs et passifs de la société sur une ligne distincte du bilan.

Cette société étant sa seule plantation tropicale contrôlée, le Groupe considère que cette opération met fin aux activités qu'il opérait dans ce domaine et a appliqué les dispositions relatives aux « activités abandonnées » de la norme et présenté séparément sur une ligne distincte du compte de résultat, la contribution de cette entité pour l'ensemble des périodes présentées.

Les informations requises par la norme IFRS 5 sont présentées au sein des différentes notes concernées et en note 25 - Activités destinées à la vente.

Ce reclassement a eu un effet de - 3,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et de - 1,7 million sur le résultat opérationnel 2012.

## NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 4 - GOODWILL

#### ÉVOLUTION DES GOODWILL

(en milliers d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>1 666 504</b>
Prises de contrôle <sup>(1)</sup>	29 857
Cessions	0
Pertes de valeur <sup>(2)</sup>	(5 656)
Variations de change	(1 381)
Autres	2 875
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>1 692 199</b>

(1) Essentiellement les prises de contrôle liées à des acquisitions réalisées au sein du Groupe Havas, principalement les acquisitions de Mediamax Turkey, Rooster LLC et de MFG R&D ainsi que les engagements de rachat de minoritaires associés.

(2) Dépréciation du *goodwill* de SAFA.

#### VENTILATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en milliers d'euros)	31/12/2013	31/12/2012
Communication	1 689 812	1 658 461
Transport et logistique	2 387	2 387
Autres activités	0	5 656
<b>TOTAL</b>	<b>1 692 199</b>	<b>1 666 504</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## DÉFINITION ET REGROUPEMENT DES UGT

Le Groupe Compagnie du Cambodge comprend au 31 décembre 2013 moins d'une dizaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT). Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Havas » et « Transport et Logistique », qui comprend les activités de concessions de chemin de fer.

Ces activités sont décrites dans la note B.6 « Règles et méthodes d'évaluation », paragraphe 21 « Information sectorielle ».

## DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », les *goodwill* font l'objet chaque année de tests de perte de valeur. Les tests sont réalisés au moins une fois par an à la date de clôture.

Lorsque la valeur recouvrable (valeur la plus élevée entre la juste valeur et la valeur d'utilité) est inférieure à la valeur comptable d'une UGT, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel, dans le poste « Amortissements et provisions ».

La valeur d'utilité est calculée par la méthode d'actualisation des flux de trésorerie opérationnels prévisionnels après impôt.

La juste valeur est calculée à partir des informations de marché.

## Valeur recouvrable basée sur la juste valeur

Concernant l'UGT « Havas », au 31 décembre 2013, la valeur recouvrable a été estimée par référence à la juste valeur basée sur le cours de Bourse. Elle est supérieure à la valeur comptable de l'UGT.

En conséquence, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2013 pour cette UGT.

## Valeur recouvrable basée 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).

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour le regroupement d'UGT « Transport et logistique » :

(en milliers d'euros)	2013	2012
	Transport et logistique	Transport et logistique
<b>Valeur nette comptable du goodwill</b>	<b>2 387</b>	<b>2 387</b>
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie</b>		
- taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	2%	2%
- taux de croissance sur valeur terminale <sup>(1)</sup>	N/A	N/A
- coût moyen pondéré du capital (WACC) <sup>(2)</sup>	14,55%	15,47%

(1) S'agissant d'une concession, les projections de flux de trésorerie sont réalisées sur la durée des contrats, et n'intègrent donc pas de croissance à l'infini.

(2) Les résultats des tests de sensibilité sur le WACC démontrent que les taux d'actualisation pour lesquels la valeur recouvrable est égale à la valeur comptable sont nettement supérieurs aux WACC présentés dans le tableau ci-dessus.

## NOTE 5 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	86 725	(62 284)	24 441	92 586	(62 876)	29 710
Marques, enseignes	382 584	(993)	381 591	383 153	(1 101)	382 052
Relations clients	108 000	(14 400)	93 600	108 000	(3 600)	104 400
Autres	14 996	(8 686)	6 310	10 547	(7 902)	2 645
<b>TOTAL</b>	<b>592 305</b>	<b>(86 363)</b>	<b>505 942</b>	<b>594 286</b>	<b>(75 479)</b>	<b>518 807</b>

## ÉVOLUTION EN 2013

Valeurs nettes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	29 710	5 731	(796)	(9 964)	56	(308)	12	24 441
Marques, enseignes	382 052	112	0	(34)	0	(4)	(535)	381 591
Relations clients	104 400	0	0	(10 800)	0	0	0	93 600
Autres	2 645	5 598	(74)	(1 462)	447	(128)	(716)	6 310
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>518 807</b>	<b>11 440</b>	<b>(870)</b>	<b>(22 260)</b>	<b>503</b>	<b>(440)</b>	<b>(1 238)</b>	<b>505 942</b>

## NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	26 512	0	26 512	33 255	0	33 255
Constructions et aménagements	93 289	(9 888)	83 401	107 627	(19 946)	87 681
Installations techniques, matériels	301 294	(163 246)	138 048	280 538	(167 666)	112 872
Autres <sup>(1)</sup>	84 647	(53 667)	30 980	124 153	(70 320)	53 833
<b>TOTAL</b>	<b>505 742</b>	<b>(226 801)</b>	<b>278 941</b>	<b>545 573</b>	<b>(257 932)</b>	<b>287 641</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

## ÉVOLUTION EN 2013

Valeurs nettes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2013
Terrains et agencements	33 255	0	(25)	0	0	(8)	(6 710)	26 512
Constructions et aménagements	87 681	311	(1 907)	(2 002)	0	(175)	(506)	83 402
Installations techniques, matériels	112 872	48 084	(15)	(25 517)	185	(3 182)	5 621	138 048
Autres	53 833	21 648	(1 353)	(6 783)	(61)	(720)	(35 585)	30 979
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>287 641</b>	<b>70 043</b>	<b>(3 300)</b>	<b>(34 302)</b>	<b>124</b>	<b>(4 085)</b>	<b>(37 180)</b>	<b>278 941</b>

(1) Dont reclassements des activités abandonnées.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 26.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 7 – INFORMATIONS RELATIVES  
AUX CONCESSIONS

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires. Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis et fixe notamment le tarif des prestations. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Les analyses menées par le Groupe ont permis de conclure que le contrat de concession opéré par le Groupe ne relève pas de la norme IFRIC 12.

En effet, ce contrat de type « affermage » a les caractéristiques suivantes : le Groupe fixe librement les tarifs à appliquer et ne réalise pas de travaux d'infrastructures complémentaires à remettre au concédant à l'issue du contrat de concession.

## CONCESSION FERROVIAIRE 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
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995 renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan à Ouagadougou (Côte d'Ivoire/ Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

La concession est assortie 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 comptabilisés selon la norme IAS 37, et présentées en note 16 – Provisions pour risques et charges.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

## NOTE 8 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)

<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>422 853</b>
Variation du périmètre de consolidation	241
Quote-part de résultat	5 178
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	227 258
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>655 530</b>

(1) Dont – 6 millions d'euros au titre des dividendes et 235 millions d'euros au titre de la variation de la juste valeur des actifs financiers.

## VALEUR CONSOLIDÉE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Quote-part de résultat	Valeur de mise en équivalence	Quote-part de résultat	Valeur de mise en équivalence
Havas (Groupe consolidé en MEE jusqu'au 31 août 2012) <sup>(1)</sup>	-	-	52 179	0
Havas (sociétés mises en équivalence par le Groupe Havas)	1 996	6 613	544	8 276
<b>Sociétés mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>1 996</b>	<b>6 613</b>	<b>52 723</b>	<b>8 276</b>
Société Industrielle et Financière de l'Artois	2 929	370 085	11 961	234 479
Financière Moncey	(107)	248 678	(19)	156 018
Société Anonyme Forestière et Agricole <sup>(2)</sup>			(406)	0
Compagnie des Tramways de Rouen	(18)	15 561	(7)	11 025
IER	430	8 458	1 039	7 872
Tramways du Var et du Gard	(32)	4 005	(16)	2 837
Autres	(20)	2 130	206	2 346
<b>Sociétés mises en équivalence non opérationnelles</b>	<b>3 182</b>	<b>648 917</b>	<b>12 758</b>	<b>414 577</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 178</b>	<b>655 530</b>	<b>65 481</b>	<b>422 853</b>

(1) Le Groupe Havas a été intégré globalement à la date du 1<sup>er</sup> septembre 2012. La quote-part du Groupe dans les résultats d'Havas a été comptabilisée jusqu'à cette date dans la rubrique « Part dans le résultat net des entreprises mises en équivalence opérationnelles » selon les modalités d'IAS 28.

La valeur recouvrable de la participation a été recalculée à la date de prise de contrôle. À cette date, la valeur d'utilité de la participation, estimée selon une méthode multicritère, était supérieure à sa juste valeur. La revue de cette valeur d'utilité a conduit à reconnaître une reprise de dépréciation de 33,5 millions d'euros.

(2) Le Groupe Société Anonyme Forestière et Agricole a été intégré globalement à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2012.

## ÉVALUATION DES TITRES DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

En l'absence d'indice de perte de valeur, aucune dépréciation ne s'est révélée nécessaire pour l'exercice 2013.

## NOTE 9 – AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	2 154 489	(46 616)	2 107 873	2 107 873	0
Actifs à la juste valeur par résultat	0	0	0	0	0
Prêts, créances, dépôts et obligations	43 296	(29 339)	13 957	7 013	6 944
<b>TOTAL</b>	<b>2 197 785</b>	<b>(75 955)</b>	<b>2 121 830</b>	<b>2 114 886</b>	<b>6 944</b>

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	1 352 921	(41 987)	1 310 934	1 310 934	0
Actifs à la juste valeur par résultat	263	0	263	0	263
Prêts, créances, dépôts et obligations	44 174	(29 320)	14 854	7 046	7 808
<b>TOTAL</b>	<b>1 397 358</b>	<b>(71 307)</b>	<b>1 326 051</b>	<b>1 317 980</b>	<b>8 071</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## DÉTAIL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en milliers d'euros)	Valeur nette au 31/12/2012	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Cessions <sup>(1)</sup>	Variation juste valeur <sup>(2)</sup>	Dépréciation constatée en résultat	Autres mouvements	Valeur nette au 31/12/2013
Actifs disponibles à la vente	1 310 934	4 055	(113)	793 139	(486)	344	2 107 873
Actifs à la juste valeur par résultat	263	0	0	0	0	(263)	0
Prêts, créances, dépôts et obligations	14 854	154 770	(152 727)	(2 108)	(39)	(793)	13 957
<b>TOTAL</b>	<b>1 326 051</b>	<b>158 825</b>	<b>(152 840)</b>	<b>791 031</b>	<b>(525)</b>	<b>(712)</b>	<b>2 121 830</b>

(1) Les acquisitions et cessions sur les prêts, créances, dépôts et obligations sont liées pour l'essentiel (150 millions d'euros) à l'émission et au remboursement d'un prêt financier envers la société Financière de l'Odet.

(2) Essentiellement réévaluation des titres Financière de l'Odet pour 431,2 millions d'euros, Bolloré pour 162,9 millions d'euros, Financière V pour 117,9 millions d'euros et 77,9 millions d'euros pour Plantations des Terres Rouges.

## ACTIFS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés. Voir ci-dessus et note 20 - Endettement financier pour les dérivés de l'endettement financier.

## ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

## Détail des principaux titres

Sociétés (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Financière de l'Odet <sup>(1)</sup>	19,12	1 036 898	19,12	605 654
Plantations des Terres Rouges <sup>(2)</sup>	-	-	10,00	149 061
Bolloré	3,54	413 197	3,57	246 953
Socfin	11,53	56 082	11,53	57 478
Socfinasia	5,00	27 809	5,00	30 055
Autres titres cotés		20 577	-	13 839
<b>Sous-total titres cotés<sup>(3)</sup></b>		<b>1 554 563</b>		<b>1 103 040</b>
Financière V <sup>(4)</sup>	22,81	316 887	22,81	198 994
Banque J.P. Hottinguer et Cie <sup>(5)</sup>	17,38	934	18,12	934
Plantations des Terres Rouges <sup>(2)</sup>	10,00	227 190		
Autres titres non cotés	-	8 299	-	7 966
<b>Sous-total titres non cotés</b>		<b>553 310</b>		<b>207 894</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2 107 873</b>		<b>1 310 934</b>

Au 31 décembre 2013, aucune moins-value temporaire n'a été reconnue directement en capitaux propres au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente.

(1) Financière de l'Odet

Financière de l'Odet est détenue à 55,25% par la holding Sofibol et sa filiale directe Compagnie de Guénolé, à 19,12% par la Compagnie du Cambodge, à 4,93% par la Financière Moncey, à 5,63% par la Société Industrielle et Financière de l'Artois. Le Groupe Compagnie du Cambodge ne détient pas d'influence notable sur la participation Financière de l'Odet dont le Conseil d'administration comprend onze membres dont aucun ne représente directement la Compagnie du Cambodge. Les titres détenus dans cette entité sont en effet privés de droit de vote, en raison du contrôle que cette dernière exerce directement et indirectement sur la Compagnie du Cambodge.

(2) Plantations des Terres Rouges

Le Groupe Bolloré a initié au cours du premier semestre 2013 une offre de retrait obligatoire des actions Plantations des Terres Rouges. À l'issue de cette opération début juillet 2013, les titres Plantations des Terres Rouges ont été radiés de la cote.

(3) Titres cotés

Valorisation des titres au cours de Bourse de clôture du 31 décembre 2013 pour les sociétés cotées.

(4) Financière V

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. Le Groupe Compagnie du Cambodge ne détient pas d'influence notable sur la participation dans la holding Financière V dont le Conseil d'administration comprend six membres dont aucun ne représente la Compagnie du Cambodge. Les titres détenus dans cette entité sont en effet privés de droit de vote, en raison du contrôle que cette holding exerce directement et indirectement sur la Compagnie du Cambodge.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des méthodes décrites ci-dessous :

- des cours de Bourse de Bolloré et de Financière de l'Odet ;
- des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet.

(5) Banque J.P. Hottinguer et Cie

Le Groupe Compagnie du Cambodge ne détient pas d'influence notable sur sa participation dans la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie, sa participation restant inférieure au seuil de présomption d'influence notable (17,38%) et seul un membre du Conseil de surveillance de la banque sur dix représente directement la Compagnie du Cambodge.

## NOTE 10 – STOCKS ET EN-COURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	9 137	(642)	8 495	11 212	(926)	10 286
Produits en cours, intermédiaires et finis	0	0	0	650	0	650
Autres prestations en-cours	37 212	(581)	36 631	33 775	(593)	33 182
Marchandises	0	0	0	152	0	152
<b>TOTAL</b>	<b>46 349</b>	<b>(1 223)</b>	<b>45 126</b>	<b>45 789</b>	<b>(1 519)</b>	<b>44 270</b>

## NOTE 11 – CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	1 668 954	(13 533)	1 655 421	1 613 815	(15 033)	1 598 782
Créances sociales et fiscales d'exploitation	2 239	0	2 239	1 710	0	1 710
Fournisseurs débiteurs	82 587	(657)	81 930	85 271	(677)	84 594
Comptes courants actifs	(1)	0	(1)	5 188	0	5 188
Autres créances d'exploitation	382 251	(37 912)	344 339	385 393	(35 587)	349 806
<b>TOTAL</b>	<b>2 136 030</b>	<b>(52 102)</b>	<b>2 083 928</b>	<b>2 091 377</b>	<b>(51 297)</b>	<b>2 040 080</b>

## BALANCE ÂGÉE DES CRÉANCES ÉCHUES NON PROVISIONNÉES À LA CLÔTURE

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	1 655 421	1 272 333	383 088	355 111	10 625	17 352
Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	1 598 782	1 158 708	440 074	418 100	10 427	11 547

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

## ANALYSE DE LA VARIATION DE LA PROVISION SUR CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Provisions clients et comptes rattachés	(15 033)	(2 774)	3 486	74	409	305	(13 533)

## ANALYSE EN COMPTE DE RÉSULTAT DES PROVISIONS ET DES CHARGES SUR CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Dotations aux provisions	(2 774)	(1 728)
Reprises de provisions	3 486	5 556
Pertes sur créances irrécouvrables	(4 804)	(4 975)

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 12 – IMPÔTS COURANTS ACTIFS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	182 489	0	182 489	122 663	0	122 663
<b>TOTAL</b>	<b>182 489</b>	<b>0</b>	<b>182 489</b>	<b>122 663</b>	<b>0</b>	<b>122 663</b>

## NOTE 13 – AUTRES ACTIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Comptes de régularisation	26 073	0	26 073	22 495	0	22 495
<b>TOTAL</b>	<b>26 073</b>	<b>0</b>	<b>26 073</b>	<b>22 495</b>	<b>0</b>	<b>22 495</b>

## NOTE 14 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	570 894	0	570 894	545 607	0	545 607
Équivalents de trésorerie	6 375	0	6 375	6 066	(306)	5 760
Conventions de trésorerie – actif <sup>(1)</sup>	459 183	0	459 183	462 042	0	462 042
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 036 452</b>	<b>0</b>	<b>1 036 452</b>	<b>1 013 715</b>	<b>(306)</b>	<b>1 013 409</b>
Concours bancaires courants	(13 012)	0	(13 012)	(14 533)	0	(14 533)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 023 440</b>	<b>0</b>	<b>1 023 440</b>	<b>999 182</b>	<b>(306)</b>	<b>998 876</b>

(1) Convention de trésorerie avec les holdings du Groupe, principalement avec Financière de l'Odet, pour 258 millions d'euros.

## NOTE 15 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2013, le capital social de Compagnie du Cambodge s'élève à 23 508 870 euros, divisé en 559 735 actions ordinaires d'un nominal de 42 euros chacune et entièrement libérées.

## ÉVOLUTION DU CAPITAL

Aucune évolution du capital de la société mère n'a été constaté durant l'exercice 2013. Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Compagnie du Cambodge sont soumis à l'accord de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Groupe suit en particulier l'évolution du ratio endettement net/capitaux propres totaux.

L'endettement net utilisé est présenté en note 20 – Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

## DIVIDENDES DISTRIBUÉS PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère est de 26 867 milliers d'euros, soit 48 euros par action.

## RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	30 674	353 806
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	30 674	353 806
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	27 917	349 803
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	27 917	349 803
<b>Nombre de titres émis au 31 décembre</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Nombre de titres émis</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Nombre de titres d'autocontrôle	0	0
<b>Nombre de titres en circulation</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
<b>Nombre de titres émis et potentiels</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation - de base</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Titres potentiels dilutifs	0	0
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels - après dilution</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>

## PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en milliers d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>		Cumul des participations minoritaires <sup>(1)</sup>	
	Au 31/12/2013	31/12/2012	Au 31/12/2013	31/12/2012
Communication	112 860	75 251	1 244 867	1 093 280
Autres	2 343	99 111	197 028	190 412
<b>TOTAL</b>	<b>115 203</b>	<b>174 362</b>	<b>1 441 895</b>	<b>1 283 692</b>

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans le Groupe Havas pour lequel les informations financières résumées sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées du Groupe Havas dans les comptes du Groupe, avant élimination des comptes et opérations réciproques.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Actifs courants	2 884	2 732
Actifs non courants	2 595	2 512
Passifs courants	3 314	2 992
Passifs non courants	463	710
Capitaux propres - part du Groupe	278	268
Intérêts minoritaires	1 425	1 273

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2013	2012 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	1 772	672
Résultat net consolidé	132	64
Résultat net consolidé, part du Groupe	19	10
Intérêts minoritaires	113	54
Autres éléments du résultat global	(1)	(4)
Résultat global – part du Groupe	19	10
Résultat global – part des minoritaires	112	50

(1) Données sur quatre mois, le Groupe Havas ayant été consolidé par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

(en millions d'euros)	2013	2012 <sup>(1)</sup>
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(51)	(5)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	182	371
Flux nets de trésorerie sur investissements	(88)	(29)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(43)	(181)

(1) Données sur quatre mois, le Groupe Havas ayant été consolidé par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

## NOTE 16 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Exercice 2013 (en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2013
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	17 546	6 082	(6 409)	(3 315)	0	537	(175)	14 266
Autres provisions pour risques	20 088	6 096	(1 329)	(2 643)	0	(2 599)	(1 433)	18 180
Autres provisions pour charges	2 514	3 718	(103)	(206)	(18)	(510)	(193)	5 202
<b>Total provisions courantes</b>	<b>40 148</b>	<b>15 896</b>	<b>(7 841)</b>	<b>(6 164)</b>	<b>(18)</b>	<b>(2 572)</b>	<b>(1 801)</b>	<b>37 648</b>
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	107	0	(15)	0	0	0	0	92
Autres provisions pour risques	4 036	263	(5)	0	0	(202)	0	4 092
Provisions pour impôts <sup>(3)</sup>	14 186	9 666	(2 113)	0	0	0	(868)	20 871
Obligations contractuelles <sup>(2)</sup>	4 169	545	(2 859)	0	0	1	0	1 856
Restructurations <sup>(4)</sup>	3 756	5 649	(917)	(656)	0	141	(366)	7 607
Autres provisions pour charges	76	0	0	0	0	(76)	0	0
<b>Total provisions non courantes</b>	<b>26 330</b>	<b>16 123</b>	<b>(5 909)</b>	<b>(656)</b>	<b>0</b>	<b>(136)</b>	<b>(1 234)</b>	<b>34 518</b>
<b>TOTAL</b>	<b>66 478</b>	<b>32 019</b>	<b>(13 750)</b>	<b>(6 820)</b>	<b>(18)</b>	<b>(2 708)</b>	<b>(3 035)</b>	<b>72 166</b>

(1) Correspond à des litiges d'exploitation individuellement non significatifs.

(2) Les provisions pour obligations contractuelles correspondent à la remise en état des infrastructures exploitées par la concession. 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.

(3) Principalement des dotations pour risques fiscaux chez Havas pour 8,8 millions d'euros (entités américaines).

(4) Principalement des dotations aux provisions pour locaux vides constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis chez Havas.

## IMPACT (NET DES CHARGES ENCOURUES) AU COMPTE DE RÉSULTAT EN 2013

(en milliers d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(22 090)	6 820	(15 270)
Résultat financier	0	0	0
Charge d'impôt	(9 666)	0	(9 666)
Résultat des activités abandonnées	(263)	0	(263)
<b>TOTAL</b>	<b>(32 019)</b>	<b>6 820</b>	<b>(25 199)</b>

## LITIGES EN COURS

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

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

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

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

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

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

Dans le cours normal de leurs activités, le Groupe 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 quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

Pour l'ensemble des litiges mentionnés ci-dessus pour lesquels les actions sont en cours, le Groupe reste confiant dans la conclusion en sa faveur de ces procédures. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée les concernant dans les comptes au 31 décembre 2013.

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

## NOTE 17 – ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

Il est à noter que le Groupe a adopté la révision de la norme IAS 19 dans les comptes consolidés 2013 (voir note 3 – Comparabilité des comptes). L'ensemble des périodes présentées ont été retraitées en conséquence.

Le Groupe Cambodge compte deux plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni, tous fermés aux nouveaux salariés actifs. Ces plans concernent des filiales du Groupe Havas.

Ces plans sont gérés et suivis par des « administrateurs » (trustees). Conformément à législation en vigueur, les « trustees » mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie. Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 20,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, une provision est comptabilisée au bilan pour 7 millions d'euros, comparé à 6,1 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le montant des cotisations à verser en 2014 est estimé à 1,5 million d'euros.

## ACTIFS ET PASSIFS COMPTABILISÉS AU BILAN

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	48 367	791	49 158	49 636	449	50 085
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	120 292	0	120 292	114 819	0	114 819
Juste valeur des actifs du régime	(110 959)	0	(110 959)	(104 851)	0	(104 851)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>57 700</b>	<b>791</b>	<b>58 491</b>	<b>59 604</b>	<b>449</b>	<b>60 053</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## COMPOSANTES DE LA CHARGE

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2013			Au 31 décembre 2012		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Coût des services rendus	(3 770)	(31)	(3 801)	(4 020)	0	(4 020)
Coût des services passés	0	0	0	(14)	0	(14)
Effets des réductions et liquidation de plan	0	0	0	2 250	0	2 250
Charges d'intérêt	(6 082)	(326)	(6 408)	(3 337)	(58)	(3 395)
Rendement attendu des actifs du régime	4 246	0	4 246	2 339	0	2 339
<b>COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL <sup>(1)</sup></b>	<b>(5 606)</b>	<b>(357)</b>	<b>(5 963)</b>	<b>(2 782)</b>	<b>(58)</b>	<b>(2 840)</b>

(1) En 2013, dont charge au titre des activités abandonnées pour 660 milliers d'euros.

## MOUVEMENTS SUR LE PASSIF/ACTIF NET COMPTABILISÉS AU BILAN

## Évolution de la provision

(en milliers d'euros)	Exercice 2013			Exercice 2012		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>59 604</b>	<b>449</b>	<b>60 053</b>	<b>3 471</b>	<b>0</b>	<b>3 471</b>
Augmentation par résultat	5 606	357	5 963	2 782	58	2 840
Reprise par résultat	(4 910)	(15)	(4 925)	(5 103)	(38)	(5 141)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	(1 053)	0	(1 053)	3 254	0	3 254
Écart de conversion	(373)	0	(373)	(349)	0	(349)
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	(1 174)	0	(1 174)	55 549	429	55 978
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>57 700</b>	<b>791</b>	<b>58 491</b>	<b>59 604</b>	<b>449</b>	<b>60 053</b>

(1) En 2013, dont reclassement en passifs destinés à être cédés pour 1,2 million d'euros.  
En 2012, correspond principalement au passage de mise en équivalence à l'intégration globale du Groupe Havas pour 55,3 millions d'euros.

## GAINS ET (PERTES) ACTUARIELS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

L'évolution des gains et pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Solde d'ouverture	(33 822)	(1 518)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	1 053	(3 254)
Autres variations <sup>(1)</sup>	5 176	(29 050)
Solde de clôture	(27 593)	(33 822)

(1) Correspond à l'intégration globale du Groupe Havas en 2012.

## INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIFS DE COUVERTURE

## Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en milliers d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>95 167</b>	<b>9 684</b>	<b>104 851</b>
Rendement attendu des actifs	3 984	262	4 246
(Pertes) et gains actuariels générés	6 041	23	6 064
Cotisations versées par l'employeur	1 225	633	1 858
Cotisations versées par les employés	0	10	10
Réductions/liquidations	0	0	0
Prestations payées par le fonds	(2 751)	(1 131)	(3 882)
Variations de périmètre	0	0	0
Autres	(1 862)	(326)	(2 188)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>101 804</b>	<b>9 155</b>	<b>110 959</b>

## Composition du portefeuille des placements

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés en France et au Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

France (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	0	0	0	0
Obligations	0	0	0	0
Immobilier	0	0	0	0
Trésorerie	0	0	0	0
Autres	100	3,25	100	4,50
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>3,25</b>	<b>100</b>	<b>4,50</b>

Le taux de rendement attendu a été établi sur la base des caractéristiques des contrats d'assurance.

Pour la France, il s'agit exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs.

Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

Royaume-Uni (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	40,11	4,62	38,29	4,37
Obligations	47,91	4,62	48,20	4,37
Immobilier	0	-	0	-
Trésorerie	1,65	4,62	0	-
Autres	10,33	4,62	13,51	4,37
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>4,62</b>	<b>100</b>	<b>4,37</b>

Autres (en pourcentage)	Au 31/12/2013		Au 31/12/2012	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	24,74	3,53	28,78	2,85
Obligations	12,64	3,53	18,12	2,85
Immobilier	0	-	0	-
Trésorerie	5,64	3,53	0	-
Autres	56,98	3,53	53,10	2,85
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>3,53</b>	<b>100</b>	<b>2,85</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

## Répartition géographique des engagements en date de clôture

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	42 701	0	5 666	48 367
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	0	108 831	11 461	120 292
Avantages postérieurs à l'emploi	42 701	108 831	17 127	168 659
Autres avantages à long terme	791	0	0	791
Juste valeur des actifs du régime	(5)	(101 804)	(9 150)	(110 959)
Coût des services passés non comptabilisés	0	0	0	0
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>43 487</b>	<b>7 027</b>	<b>7 977</b>	<b>58 491</b>

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

Résumé (en pourcentage)	France <sup>(3)</sup>	Royaume-Uni	Autres
<b>Au 31 décembre 2013</b>			
Taux d'actualisation	3,25	4,62	3,25-3,53
Rendement attendu des actifs	3,25	4,62	3,53
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,70	-	1,19-2,70
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40-7,00 <sup>(2)</sup>	-	3,40
<b>Au 31 décembre 2012</b>			
Taux d'actualisation	3,25	4,37	2,85-3,25
Rendement attendu des actifs	3,25	4,37	2,85-3,25
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,85	-	2,45-2,85
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40-7,00 <sup>(2)</sup>	-	3,40

(1) Inflation comprise.

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

(3) Le taux d'actualisation retenu pour la zone France correspond à l'iBoxx € en date d'évaluation.

## SENSIBILITÉS

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En pourcentage		En milliers d'euros	
	De - 0,5%	De + 0,5%	De - 0,5%	De + 0,5%
Effet sur l'engagement 2013	10,13	- 8,95	17 159	(15 158)
Effet sur la charge 2014	-	-	< 1 million d'euros	

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

Évolution du taux de rendement attendu	En pourcentage		En milliers d'euros	
	De - 10%	De + 10%	De - 10%	De + 10%
Effet sur la charge 2014	- 10,00	10,00	< 1 million d'euros	

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux : l'évolution des coûts médicaux d'1% n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

## NOTE 18 – TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

## PLAN SUR ACTION HAVAS SA

Le Groupe Havas a attribué des plans d'options de souscription d'actions Havas SA au profit de ses collaborateurs ou mandataires sociaux (« Plans réglés en actions »).

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

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

	Plans 2003			Plans 2004		Plans 2006		Plan 2007
<b>Condition d'attribution</b>								
Date d'octroi	24 mars 2003	4 juillet 2003	10 décembre 2003	26 mai 2004	1 <sup>er</sup> décembre 2004	20 juillet 2006	27 octobre 2006	11 juin 2007
Nombre d'actions accordées	3 014 251	351 006	1 681 621	421 426	10 326 167	2 200 000	22 500 000	1 740 000
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	2,69	3,89	4,49	4,31	4,06	3,72	3,86	4,22
Durée de vie légale des options	7 ans	10 ans	7 ans	10 ans	5 ans	7 ans	7 ans	7 ans
	10 ans pour les résidents français		10 ans pour les résidents français		10 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français	8 ans pour les résidents français
Durée d'acquisition des droits	36 mois	36 mois	36 mois	36 mois	48 mois	36 mois	36 mois	36 mois
<b>Principales hypothèses</b>								
Taux de dividende (en pourcentage)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00
Volatilité attendue (en pourcentage)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	20,00	20,00	20,00
Taux sans risque (en pourcentage)	4,14-4,50	4,21	4,26-4,59	4,60	3,22-4,00	3,75	3,75	4,50
Juste valeur de l'option (en euros)	0,77-0,90	1,21-1,28	1,32-1,53	1,34-1,46	1,16-1,42	0,90-0,91	0,87-0,92	1,14-1,21
<b>Au 31 décembre 2013</b>								
Nombre d'options restant à exercer	0	0	0	296 194	0	0	2 015 120	385 220

L'ensemble des plans d'options étant totalement exerçable depuis 2010, aucune charge à ce titre n'est comptabilisée en 2013.

## BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

## BSAAR 2006

Havas SA a émis, le 1<sup>er</sup> décembre 2006, un emprunt représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR). Les banques ayant souscrit aux OBSAAR ont proposé à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe d'acquiescer les BSAAR pour un prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à IFRS 2, l'écart entre les deux valeurs représentait une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les BSAAR ont été acquis par les cadres et mandataires sociaux à qui ils ont été proposés. Ils n'étaient pas cessibles avant le 30 novembre 2010 et chaque bénéficiaire s'est engagé à céder ses BSAAR à Havas SA au cas où il quitterait le Groupe avant la date à laquelle ils sont exerçables, et ce, au prix auquel il les a achetés.

Les BSAAR sont exerçables à tout moment à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010, date à laquelle ils sont cotés sur le marché d'Euronext Paris sous le code ISIN FRO010355644, et ce, jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2013.

Les BSAAR sont exerçables au prix unitaire de 4,30 euros. Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Au 31 décembre 2013, ils sont totalement exercés.

## BSAAR 2008

Havas SA a émis, le 8 février 2008, un emprunt représenté par des OBSAAR. L'OBSAAR 2008 est similaire à l'OBSAAR 2006 tant en procédure de mise en place qu'en traitement comptable. Le prix unitaire du BSAAR est de 0,34 euro. L'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représente une charge de personnel qui était étalée sur la période d'acquisition des droits.

Les BSAAR n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils sont exerçables à tout moment depuis cette date, et ce, jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Les BSAAR sont exerçables au prix unitaire de 3,85 euros.

Un BSAAR donne droit à souscrire ou acquiescer une action nouvelle ou existante Havas SA.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012 au prix unitaire de 4,90 euros, 51 729 602 actions, soit 12% du capital au 1<sup>er</sup> janvier 2012, ont été rachetées le 19 juin 2012, puis annulées. Il en résulte qu'un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquiescer 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

	2008	2006
Taux de dividende (en pourcentage)	1,50	1,50
Volatilité attendue (en pourcentage)	20,00	20,00
Taux sans risque (en pourcentage)	4,09	3,75
Nombre d'options attribuées	15 000 000	41 985 000
Durée de vie des options	7 ans	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114	0,137
Prix d'exercice en euros	3,85	4,30
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2013</b>	<b>6 008 653</b>	<b>0</b>

## NOTE 19 - ÉCHÉANCIER DES DETTES

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	514 746	381 411	133 335	0
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)</b>	<b>514 746</b>	<b>381 411</b>	<b>133 335</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	309 224	109 213	200 011	0
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	34 198	29 101	5 097	0
<b>Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)</b>	<b>858 168</b>	<b>519 725</b>	<b>338 443</b>	<b>0</b>
Dérivés passifs (d)	660	660	0	0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)</b>	<b>858 828</b>	<b>520 385</b>	<b>338 443</b>	<b>0</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	78 078	0	78 078	0
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créditeurs	2 514 104	2 514 104	0	0
Impôts courants	229 692	229 692	0	0
Autres passifs courants	60 906	60 906	0	0
<b>Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)</b>	<b>Total</b>	<b>À moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	536 439	119 772	416 667	0
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES (a)</b>	<b>536 439</b>	<b>119 772</b>	<b>416 667</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	332 189	132 174	200 015	0
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	29 797	28 913	884	0
<b>Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)</b>	<b>898 425</b>	<b>280 859</b>	<b>617 566</b>	<b>0</b>
Dérivés passifs (d)	5 742	5 742	0	0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES (a + b + c + d)</b>	<b>904 167</b>	<b>286 601</b>	<b>617 566</b>	<b>0</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	86 905	0	86 905	0
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créditeurs	2 496 695	2 496 695	0	0
Impôts courants	191 326	191 326	0	0
Autres passifs courants	35 450	35 450	0	0

## NOTE 20 - ENDETTEMENT FINANCIER

## ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2012	Dont courant	Dont non courant
Autres emprunts obligataires	514 746	381 411	133 335	536 439	119 772	416 667
Emprunts auprès des établissements de crédit	309 224	109 213	200 011	332 189	132 174	200 015
Autres emprunts et dettes assimilées	34 198	29 101	5 097	29 797	28 913	884
Dérivés passifs <sup>(1)</sup>	660	660	0	5 742	5 742	0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>858 828</b>	<b>520 385</b>	<b>338 443</b>	<b>904 167</b>	<b>286 601</b>	<b>617 566</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(2)</sup>	(1 036 452)	(1 036 452)	0	(1 013 409)	(1 013 409)	0
Dérivés actifs <sup>(1)</sup>	0	0	0	(263)	(263)	0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(177 624)</b>	<b>(516 067)</b>	<b>338 443</b>	<b>(109 505)</b>	<b>(727 071)</b>	<b>617 566</b>

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».  
(2) Trésorerie et équivalents de trésorerie - voir note 14.

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

## Passifs au coût amorti

Autres emprunts obligataires (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Valeur	514 746	536 439

## Émis par Havas

**Solde au 31 décembre 2013 : 514,7 millions d'euros**

**Solde au 31 décembre 2012 : 536,4 millions d'euros**

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 100 millions d'euros à échéance 2018, avec un coupon annuel de 3,125%.

Le 4 novembre 2009, Havas SA avait émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2014, avec un coupon annuel de 5,5%.

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice est d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante.

Havas SA avait émis en décembre 2006 un emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis et HSBC France, représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 270 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché Eurolist d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2010. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR ont cédé, début 2007, les BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du Groupe Havas (voir note 18 - Transactions dont le paiement est fondé sur des actions).

Concomitamment, un *swap* de taux d'intérêt avait été mis en place échangeant le taux variable initial Euribor 3 mois - 0,02%, contre un taux fixe de 3,803%.

La dernière tranche a été remboursée le 3 décembre 2013.

Emprunts auprès des établissements de crédit (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2012 <sup>(1)</sup>
Valeur	309 224	332 189

(1) Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.  
Dont 50 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez le Groupe Havas dans le cadre d'un programme de 300 millions maximum (90 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Autres emprunts et dettes assimilées (en milliers d'euros)	Au 31/12/2013 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2012 <sup>(1)</sup>
Valeur	34 198	29 797

(1) Au 31 décembre 2013, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 13,0 millions d'euros, contre 14,5 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013	Au 31/12/2012
Valeur		
Dérivés actifs non courants	0	0
Dérivés actifs courants	0	(263)
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>(263)</b>
Dérivés passifs non courants	0	0
Dérivés passifs courants	660	5 742
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>5 742</b>

## NATURE ET JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devise)	Juste valeur des instruments au 31/12/2013 (en milliers d'euros)	Juste valeur des instruments au 31/12/2012 (en milliers d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts	De taux	Havas	2013	90 000 (€)	0	(3 056)
Contrats d'échange de devises	De change	Havas	2014	multiples contrats	(660)	(2 423)

Les dérivés présentés dans le tableau ci-dessus sont des *swaps* de taux et de change souscrits par Havas pour couvrir sa dette sur les variations de taux d'intérêts et de cours de devises. Ils sont pour l'essentiel qualifiés comptablement de couverture de flux de trésorerie ou de juste valeur.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 29 – Résultat financier.

## Selon la devise

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	514 746	514 746	0	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>514 746</b>	<b>514 746</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	309 224	250 555	15	0	58 654
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	34 198	22 444	7	35	11 712
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>858 168</b>	<b>787 745</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>70 366</b>

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	536 439	536 439	0	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>536 439</b>	<b>536 439</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	332 189	290 660	24	0	41 505
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	29 797	15 247	0	55	14 495
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>898 425</b>	<b>842 346</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>56 000</b>

## Selon le taux (montants avant couverture)

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013			Au 31/12/2012		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	514 746	450 000	64 746	536 439	350 000	186 439
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>514 746</b>	<b>450 000</b>	<b>64 746</b>	<b>536 439</b>	<b>350 000</b>	<b>186 439</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	309 224	106 688	202 536	332 189	30 957	301 232
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	34 198	15 705	18 493	29 797	12 815	16 982
<b>SOUS-TOTAL PASSIFS HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>858 168</b>	<b>572 393</b>	<b>285 775</b>	<b>898 425</b>	<b>393 772</b>	<b>504 653</b>

- Au 31 décembre 2013, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 66,7% ;
- Au 31 décembre 2012, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élevait à 53,7%, contre 43,8% avant couverture.

## NOTE 21 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	Au 31/12/2013
Autres passifs non courants	86 905	21 136	(7 198)	3 382	(26 147)	78 078
<b>TOTAL</b>	<b>86 905</b>	<b>21 136</b>	<b>(7 198)</b>	<b>3 382</b>	<b>(26 147)</b>	<b>78 078</b>

(1) Dont 18,4 millions d'euros au titre des nouveaux engagements de rachat des minoritaires liés aux acquisitions et des dettes sur complément de prix pour 2,8 millions d'euros du Groupe Havas.

(2) La part à moins d'un an des engagements de rachat des minoritaires pour 8 millions d'euros et de compléments de prix pour 9,9 millions d'euros est comptabilisée en fournisseurs et autres créditeurs.

## NOTE 22 – FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Dettes fournisseurs	1 545 097	18 858	54 257	(74 338)	887	1 544 761
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	170 205	408	(15 068)	(3 537)	998	153 006
Clients créditeurs	197 350	331	12 794	(4 604)	282	206 153
Comptes courants – passif à moins d'un an	113	0	0	0	0	113
Autres dettes d'exploitation	583 930	1 446	4 599	(8 266)	28 362	610 071
<b>TOTAL</b>	<b>2 496 695</b>	<b>21 043</b>	<b>56 582</b>	<b>(90 745)</b>	<b>30 529</b>	<b>2 514 104</b>

## NOTE 23 – IMPÔTS COURANTS PASSIFS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Impôts courants – passif	191 326	676	47 065	(6 362)	(3 013)	229 692
<b>TOTAL</b>	<b>191 326</b>	<b>676</b>	<b>47 065</b>	<b>(6 362)</b>	<b>(3 013)</b>	<b>229 692</b>

## NOTE 24 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2012	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2013
Produits constatés d'avance	35 450	126	26 566	(1 548)	312	60 906
Autres dettes courantes	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>35 450</b>	<b>126</b>	<b>26 566</b>	<b>(1 548)</b>	<b>312</b>	<b>60 906</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 25 - ACTIVITÉS DESTINÉES À LA VENTE

## ACTIFS ET PASSIFS DES ACTIVITÉS DESTINÉES À LA VENTE

## Actifs et passifs destinés à être cédés

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013
<b>ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>51 476</b>
<i>Goodwill</i>	0
Immobilisations incorporelles	54
Immobilisations corporelles	40 461
Autres actifs financiers	273
Impôts différés	0
Stocks et en-cours	3 647
Clients et autres débiteurs	6 235
Impôts courants	0
Autres actifs courants	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	806

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013
<b>PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS</b>	<b>10 702</b>
Provisions pour avantages au personnel	1 174
Autres provisions	339
Impôts différés	3 605
Emprunts (part à moins d'un an) et concours bancaires	0
Provisions (part à moins d'un an)	0
Fournisseurs et autres créditeurs	2 625
Impôts courants	2 959
Autres passifs courants	0

## COMPTE DE RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Chiffre d'affaires	19 890	3 155
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>9 503</b>	<b>1 671</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>230</b>	<b>17</b>
Part des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	0	2 840
Impôt sur les résultats	(4 821)	249
<b>Résultat après impôt des activités abandonnées</b>	<b>4 912</b>	<b>4 777</b>
Perte après impôt résultant de l'évaluation à la juste valeur des activités abandonnées <sup>(1)</sup>	0	0
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>	<b>4 912</b>	<b>4 777</b>

(1) Aucune perte de valeur des activités abandonnées n'a été constatée sur la base du prix net de cession estimé.

## VARIATION DES FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net	4 912	4 777
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)</b>	<b>7 168</b>	<b>495</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements (b)</b>	<b>(4 161)</b>	<b>5 339</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement (c)</b>	<b>(7 780)</b>	<b>(256)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE (a) + (b) + (c)</b>	<b>(4 773)</b>	<b>5 578</b>
Trésorerie à l'ouverture <sup>(1)</sup>	5 579	0
Trésorerie à la clôture <sup>(2)</sup>	806	5 579

(1) Passée de mise en équivalence à intégrée globalement au cours de l'exercice 2012.

(2) Reclassée en actifs liés à des activités destinées à la vente à la clôture de l'exercice 2013.

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

## NOTE 26 – INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

À la suite de la prise de contrôle du Groupe Havas au 1<sup>er</sup> septembre 2012, l'organisation sectorielle a été revue et un secteur communication a été défini.

Les secteurs présentés par le Groupe sont au nombre de deux :

- transport et logistique : comprend les activités ferroviaires avec la concession de la ligne de chemin de fer reliant le Burkina Faso à la Côte d'Ivoire ;
- communication : comprend les activités de publicité traditionnelle et le digital, suite à l'intégration du Groupe Havas (passage de mise en équivalence à intégration globale) dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2012, Havas représente un secteur opérationnel à part entière au regard des critères énoncés par IFRS 8.

Les activités holdings ne dépassant pas les seuils quantitatifs prévus par la norme IFRS 8, figurent dans la colonne « Autres activités ».

Les transactions entre les différents secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

## INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

En 2013 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Communication	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	56 345	1 771 812	151	0	1 828 308
Chiffre d'affaires intersecteurs	0	33	0	(33)	0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>56 345</b>	<b>1 771 845</b>	<b>151</b>	<b>(33)</b>	<b>1 828 308</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(1 159)	(55 989)	(5 713)	0	(62 861)
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>4 496</b>	<b>215 713</b>	<b>(8 149)</b>	<b>0</b>	<b>212 060</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>7 204</b>	<b>69 959</b>	<b>4 320</b>	<b>0</b>	<b>81 483</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2012 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Communication	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	54 831	671 858	249	0	726 938
Chiffre d'affaires intersecteurs	0	0	0	0	0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>54 831</b>	<b>671 858</b>	<b>249</b>	<b>0</b>	<b>726 938</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(2 339)	(23 296)	462	0	(25 173)
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>3 504</b>	<b>157 810</b>	<b>(2 826)</b>	<b>0</b>	<b>158 488</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>3 955</b>	<b>21 725</b>	<b>853</b>	<b>0</b>	<b>26 533</b>

## INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
<b>En 2013</b>						
Chiffre d'affaires	368 681	550 735	62 805	713 926	132 161	1 828 308
Immobilisations incorporelles	481 959	18 744	35	4 885	319	505 942
Immobilisations corporelles	161 785	20 887	31 520	59 161	5 588	278 941
Investissements corporels et incorporels	10 070	9 109	11 673	48 122	2 509	81 483
<b>En 2012</b>						
Chiffre d'affaires	132 742	233 971	56 688	286 216	17 321	726 938
Immobilisations incorporelles	488 291	22 935	56	7 061	464	518 807
Immobilisations corporelles	168 446	23 044	64 014	26 672	5 465	287 641
Investissements corporels et incorporels	4 836	6 393	4 889	8 915	1 500	26 533

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

## NOTE 27 - PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2012 étant ramenées au périmètre et taux de change de décembre 2013.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et de variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en milliers d'euros)	2013	2012	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de change	2012 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	1 828 308	726 938	1 082 829	0	1 809 767
Résultat opérationnel	212 060	158 488	51 659	0	210 146

(1) Les variations de périmètre relatives au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel sont principalement liées au passage de mise en équivalence à intégration globale du Groupe Havas.

## NOTE 28 - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'analyse du résultat opérationnel par nature de produits et charges est la suivante :

(en milliers d'euros)	2013	2012 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	1 828 308	726 938
- ventes de biens	0	0
- prestations de services	1 826 500	724 925
- produits des activités annexes	1 808	2 013
Achats et charges externes :	(418 565)	(169 310)
- achats et charges externes	(310 474)	(133 636)
- locations et charges locatives	(108 091)	(35 674)
Frais de personnel	(1 125 048)	(423 169)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(62 861)	(25 173)
Autres produits opérationnels(*)	28 455	23 770
Autres charges opérationnelles(*)	(40 225)	(27 291)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles <sup>(3)</sup>	1 996	52 723
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>212 060</b>	<b>158 488</b>

(1) La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la note 26 - Informations sur les secteurs opérationnels.

(2) Intègre quatre mois de résultat du Groupe Havas, intégré globalement à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2012.

(3) Voir note 8 - Titres mis en équivalence.

## (\*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

(en milliers d'euros)	2013			2012		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(1 627)	2 308	(3 935)	1 923	6 597	(4 674)
Pertes et gains de change	75	75	0	(195)	0	(195)
Bénéfices et pertes attribués	277	277	0	116	4 701	(4 585)
Autres <sup>(1)</sup>	(10 495)	25 795	(36 290)	(5 365)	12 472	(17 837)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(11 770)</b>	<b>28 455</b>	<b>(40 225)</b>	<b>(3 521)</b>	<b>23 770</b>	<b>(27 291)</b>

(1) Dont diverses charges de gestion courante provenant principalement du Groupe Havas.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 29 - RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2013	2012
Coût net du financement	(29 305)	(13 479)
- charges d'intérêts	(39 570)	(20 192)
- revenus des créances financières	920	1 760
- autres produits	9 345	4 953
Autres produits financiers (*)	62 224	545 804
Autres charges financières (*)	(47 616)	(75 288)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(14 697)</b>	<b>457 037</b>

## (\*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en milliers d'euros)	2013			2012		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	14 433	14 433	0	22 351	22 351	0
Plus-values sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement <sup>(2)</sup>	(615)	2 430	(3 045)	400 555	402 425	(1 870)
Effet des variations de périmètre de consolidation <sup>(3)</sup>	(122)	0	(122)	51 734	111 969	(60 235)
Variations des provisions financières	152	2 816	(2 664)	(1 539)	674	(2 213)
Mise à la juste valeur des dérivés	114	313	(199)	0	0	0
Autres <sup>(4)</sup>	646	42 232	(41 586)	(2 585)	8 385	(10 970)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>14 608</b>	<b>62 224</b>	<b>(47 616)</b>	<b>470 516</b>	<b>545 804</b>	<b>(75 288)</b>

(1) Principalement en 2013 dividendes Plantations des Terres Rouges pour 4,0 millions d'euros, de Socfin et Socfinasia pour 5,4 millions d'euros et dividendes de Bolloré pour 3,3 millions d'euros, et en 2012 les dividendes d'Aegis pour 7,8 millions d'euros, de Plantations des Terres Rouges pour 4 millions d'euros, et de Socfin et Socfinasia pour 7,1 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2012, plus-value de cession des titres Aegis pour 359,2 millions d'euros, de titres Bolloré pour 29,1 millions d'euros et des titres NSI pour 14,1 millions d'euros.

(3) Dont au 31 décembre 2012, une plus-value sur l'apport des titres Financière du Loch à Bolloré en échange de titres Bolloré pour 109,3 millions d'euros. Et une charge financière liée à la réévaluation à la juste valeur des titres Havas lors du passage en intégration globale pour - 55,8 millions d'euros (dont - 47,1 millions d'euros au titre de la réévaluation et - 8,7 millions liés à la prise en compte en résultat des réserves de réévaluation de cette participation).

(4) Ce montant est essentiellement constitué des pertes et gains de change sur éléments financiers.

## NOTE 30 - IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

## ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

(en milliers d'euros)	2013	2012
Impôts courants	(50 434)	(86 434)
(Dotations) reprise provisions pour impôt	(7 553)	(268)
Variation nette des impôts différés	5 749	(15 279)
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit d'impôts, carry-back)	(850)	248
Retenues à la source	(883)	(299)
CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises)	(5 609)	(2 860)
<b>TOTAL</b>	<b>(59 580)</b>	<b>(104 892)</b>

## RATIONALISATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 33,3%. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2013	2012
Résultat net consolidé	145 877	528 168
Résultat net des activités abandonnées	(4 912)	(4 777)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(5 178)	(65 481)
Charge (produit) d'impôt	59 580	104 892
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>195 367</b>	<b>562 802</b>
Taux d'impôt théorique (en pourcentage)	33,33	33,33
<b>PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT</b>	<b>(65 116)</b>	<b>(187 582)</b>
<b>Rapprochement</b>		
Différences permanentes	(2 745)	2 460
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant <sup>(1)</sup>	(81)	78 307
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	1 172	(1 243)
Incidences des différentiels de taux d'impôt <sup>(2)</sup>	8 689	3 996
Autres <sup>(3)</sup>	(1 499)	(830)
<b>PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT</b>	<b>(59 580)</b>	<b>(104 892)</b>

(1) Correspond essentiellement en 2012 à l'impact de la cession des titres Aegis et Financière du Loch.

(2) La variation de l'incidence des différentiels de taux d'impôt entre 2012 et 2013 provient de la progression des activités (notamment lié à l'intégration du Groupe Havas au 1<sup>er</sup> septembre 2012 soit 4 mois d'activité en 2012) des sociétés pour lesquelles les taux d'imposition locaux sont inférieurs au taux d'imposition français.

(3) Dont essentiellement contribution additionnelle au titre des montants distribués en 2013.

## IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

### Position au bilan

(en milliers d'euros)	2013	2012
Impôts différés – actif	122 318	88 028
Impôts différés – passif	165 875	138 658
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(43 557)</b>	<b>(50 630)</b>

### Origine des impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	2013	2012
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	93 081	53 476
Provisions retraites et autres avantages au personnel	18 375	20 817
Réévaluation des immobilisations	(123 056)	(127 649)
Autres	(31 957)	2 726
<b>ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS<sup>(2)</sup></b>	<b>(43 557)</b>	<b>(50 630)</b>

(1) Dont 92,8 millions d'euros au titre du Groupe Havas au 31 décembre 2013 (53,2 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Le Groupe a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction fiscale du Groupe. Chaque année les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Le cas échéant, des ajustements sont apportés.

(2) Dont – 43,9 millions d'euros relatifs au Groupe Havas au 31 décembre 2013 et – 46,6 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## Évolution de la position nette en 2013

(en milliers d'euros)	Impôts différés nets
<b>31 décembre 2012</b>	<b>(50 630)</b>
Impôts différés comptabilisés par résultat <sup>(1)</sup>	4 178
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup>	(1 898)
Variations de périmètre	(12)
Autres <sup>(3)</sup>	4 805
<b>31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>(43 557)</b>

(1) Dont - 1,6 million d'euros comptabilisé par résultat au titre des activités abandonnées.

(2) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs à la juste valeur des instruments financiers (pour 1,5 million d'euros) et relatifs aux pertes et gains actuariels des engagements envers le personnel (pour 0,5 million d'euros).

(3) Principalement effet des variations de change et reclassement des actifs et passifs d'impôts différés relatifs aux activités abandonnées.

## Impôts différés actifs non reconnus au titre des déficits reportables et des crédits d'impôt

(en milliers d'euros)	2013	2012
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	352 627	407 603
Autres	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>352 627</b>	<b>407 603</b>

(1) Dont Groupe Havas pour 342,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 396,9 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## AUTRES INFORMATIONS

## NOTE 31 – EFFECTIFS MOYENS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

## VENTILATION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

	2013	2012
Transport et logistique	1 395	1 413
Communication	15 804	15 667
Autres activités	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>17 200</b>	<b>17 081</b>

## NOTE 32 – PARTIES LIÉES

## RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en milliers d'euros)	2013	2012
Avantages à court terme	405	300
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Avantages à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Païement en actions	0	0

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice aux membres de Conseil de surveillance et aux mandataires sociaux.

Certains salariés ou mandataires sociaux du Groupe ont reçu des actions gratuites Bolloré SA et des BSAAR du Groupe Havas.

Cependant, aucun mandataire social n'en a reçu dans le cadre de son mandat dans le Groupe Compagnie du Cambodge, et aucune charge n'a donc été comptabilisée à ce titre en 2013 dans les comptes du Groupe. Le nombre total d'actions gratuites Bolloré SA et de BSAAR Havas détenus par les mandataires du Groupe Compagnie du Cambodge s'élève respectivement à 9 774 actions gratuites Bolloré 220 588 BSAAR Havas.

## TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en milliers d'euros)	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	18 405	19 474
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	33	0
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	55	0
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Achats et charges externes</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	(10 439)	(9 557)
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	(33)	0
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	8	(45)
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	16 744	13 354
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	18 783	64 384
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	3 920	16 524
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	2 261	1 383
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	0	19
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	0	0
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	4 248	4 734
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	0	19
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	0	0
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie actif</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	463 754	467 230
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	6 693	6 722
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	0	0
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie passif</b>		
Entités non consolidées <sup>(1)</sup>	0	0
Entités consolidées par intégration globale <sup>(2)</sup>	6 687	6 722
Entités mises en équivalence <sup>(3)</sup>	0	0
Membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0

(1) Comprend les entités peu significatives, contrôlées par le Groupe Compagnie du Cambodge et les autres parties liées.

(2) Montants sociaux.

(3) Montant social à 100% avant application des taux d'intégration.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 33 – ENGAGEMENTS CONTRACTUELS HORS BILAN

## ENGAGEMENTS DE LOCATION

## Contrats de locations en tant que preneur

## Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)(2)</sup>	(18 181)	(1 972)	(6 785)	(9 424)
Paiements minimaux <sup>(3)</sup>	(290 151)	(61 365)	(115 892)	(112 894)
Revenus des sous-locations	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(308 332)</b>	<b>(63 337)</b>	<b>(122 677)</b>	<b>(122 318)</b>

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)(2)</sup>	(20 432)	(2 251)	(7 078)	(11 103)
Paiements minimaux <sup>(3)(4)</sup>	(272 024)	(60 438)	(130 860)	(80 726)
Revenus des sous-locations	2	2	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(292 454)</b>	<b>(62 687)</b>	<b>(137 938)</b>	<b>(91 829)</b>

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

(4) Essentiellement à l'entrée en intégration globale du Groupe Havas.

## Contrats de locations en tant que bailleur

Néant.

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	0	0	0	0
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés <sup>(1)</sup>	63 214	30 818	9 948	22 448
Nantissements et hypothèques	0	0	0	0
Engagements fermes d'investissements	0	0	0	0
Investissements futurs au titre des concessions	0	0	0	0

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	0	0	0	0
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés <sup>(1)</sup>	42 321	18 011	2 358	21 952
Nantissements et hypothèques(*)	0	0	0	0
Engagements fermes d'investissements	0	0	0	0
Investissements futurs au titre des concessions	0	0	0	0

(1) Comprend au 31 décembre 2013 24 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires (26 millions d'euros au 31 décembre 2012) et 13,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne (14,3 millions d'euros au 31 décembre 2012).

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DU FINANCEMENT

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	207 046	142 047	2 407	62 592
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt(*)	200 000	0	200 000	0
Autres engagements donnés	0	0	0	0

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par le Groupe Havas en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de ses filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

## (\*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas <sup>(2)</sup>

(2) Nantissement des titres Havas.

Le Groupe a initié en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas.

Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	207 453	143 950	0	63 503
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt(*)	400 000	0	400 000	0

## (\*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas <sup>(1)</sup>
Imperial Mediterranean			
Société Industrielle et Financière de l'Artois	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré <sup>(2)</sup>

(1) Nantissement des titres Havas

Le Groupe a initié en novembre 2011 un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas.

Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

(2) Nantissement des titres Bolloré

Le Groupe Financière de l'Odéa a émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros.

Cet emprunt qui ne figurait pas dans les comptes consolidés du Groupe a été remboursé au premier semestre 2013.

Il s'accompagnait du nantissement de 1,5 million d'actions de Bolloré, dont 1,2 million par des sociétés du Groupe Compagnie du Cambodge.

## ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	32 911	0	17 432	15 479
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du Groupe Havas.

31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	28 607	0	21 012	7 595
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du Groupe Havas.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## ENGAGEMENTS REÇUS

31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	1 262	1 262	0	0
Au titre du financement	20	10	10	0
Au titre des opérations sur titres	0	0	0	0

31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	1 380	0	1 380	0
Au titre du financement	0	0	0	0
Au titre des opérations sur titres	0	0	0	0

## NOTE 34 - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Dont actifs et passifs financiers						Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente		
Actifs financiers non courants	2 114 886	0	0	0	7 013	2 107 873	2 114 886	2 114 886
Autres actifs non courants	4 121	0	0	0	4 121	0	4 121	4 121
Actifs financiers courants	6 944	0	0	0	6 944	0	6 944	6 944
Clients et autres débiteurs	2 083 928	0	0	0	2 083 928	0	2 083 928	2 083 928
Autres actifs courants	26 073	26 073	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 036 452	0	577 269	0	459 183	0	1 036 452	1 036 452
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>5 272 404</b>	<b>26 073</b>	<b>577 269</b>	<b>0</b>	<b>2 561 189</b>	<b>2 107 873</b>	<b>5 246 331</b>	<b>5 246 331</b>
Dettes financières à long terme	338 443	0	0	0	338 443	0	338 443	338 443
Autres passifs non courants	78 078	0	0	0	78 078	0	78 078	78 078
Dettes financières à court terme	520 385	0	660	0	519 725	0	520 385	520 385
Fournisseurs et autres créditeurs	2 514 104	0	0	0	2 514 104	0	2 514 104	2 514 104
Autres passifs courants	60 906	60 906	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>3 511 916</b>	<b>60 906</b>	<b>660</b>	<b>0</b>	<b>3 450 350</b>	<b>0</b>	<b>3 451 010</b>	<b>3 451 010</b>

Au 31 décembre 2012 (en milliers d'euros)	Dont actifs et passifs financiers							
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
Actifs financiers non courants	1 317 980	0	0	0	7 046	1 310 934	1 317 980	1 317 980
Autres actifs non courants	0	0	0	0	0	0	0	0
Actifs financiers courants	8 071	0	263	0	7 808	0	8 071	8 071
Clients et autres débiteurs	2 040 080	0	0	0	2 040 080	0	2 040 080	2 040 080
Autres actifs courants	22 495	22 495	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 013 409	0	551 367	0	462 042	0	1 013 409	1 013 409
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>4 402 035</b>	<b>22 495</b>	<b>551 630</b>	<b>0</b>	<b>2 516 976</b>	<b>1 310 934</b>	<b>4 379 540</b>	<b>4 379 540</b>
Dettes financières à long terme	617 566	0	0	0	617 566	0	617 566	618 849
Autres passifs non courants	86 905	0	0	0	86 905	0	86 905	86 905
Dettes financières à court terme	286 601	0	0	0	286 601	0	286 601	289 070
Fournisseurs et autres créditeurs	2 496 695	0	0	0	2 496 695	0	2 496 695	2 496 695
Autres passifs courants	35 450	35 450	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>3 523 217</b>	<b>35 450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 487 767</b>	<b>0</b>	<b>3 487 767</b>	<b>3 491 519</b>

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2013				Au 31/12/2012			
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	2 107 873	1 554 563	544 077	0	1 310 934	1 103 040	198 994	0
Instruments financiers dérivés	0	0	0	0	263	0	263	0
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 107 873</b>	<b>1 554 563</b>	<b>544 077</b>	<b>0</b>	<b>1 311 197</b>	<b>1 103 040</b>	<b>199 257</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 036 452</b>	<b>577 269</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 013 409</b>	<b>551 367</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	0	0	0	0	0	0	0	0
Instruments financiers dérivés	660	0	660	0	0	0	0	0
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat</b>	<b>660</b>	<b>0</b>	<b>660</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) Dont 9,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 8,9 millions d'euros au 31 décembre 2012 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle évalués par transparence sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 9 - Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;

- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;

- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 35 – INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Il n'y a pas eu de modification dans la façon dont le Groupe gère les risques au cours de l'exercice 2013.

## PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

## Risque sur les actions cotées

Le Groupe Compagnie du Cambodge qui détient un portefeuille de titres évalué à 2 107,9 millions d'euros au 31 décembre 2013, est exposé à la variation des cours de Bourse.

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

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

Au 31 décembre 2013, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 1 652,2 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2013, une variation de 1% des cours de Bourse entraînerait un impact de 18,4 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente, 4,6 millions d'euros sur les titres des sociétés mises en équivalence et de 22,9 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 4,2 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

## Risque de liquidité

Le Groupe Compagnie du Cambodge, à l'exclusion du Groupe Havas, dispose de comptes courants avec le Groupe Bolloré qui peut le cas échéant couvrir ses besoins de liquidité. Les risques financiers relatifs

au Groupe Bolloré sont présentés dans le document de référence du 31 décembre 2013.

Le Groupe Havas, par le biais de sa Direction financement et trésorerie centralise et gère les besoins de financement lié à son activité propre. Il dispose de lignes de crédit confirmées non tirées à court et moyen terme suffisantes pour couvrir les échéances à moins d'un an. Les risques financiers relatifs au Groupe Havas sont présentés dans le document de référence du 31 décembre 2013.

Les OBSAAR émises par le Groupe Havas sont soumises à des ratios financiers, dont le non-respect pourrait entraîner leur remboursement accéléré. Le Groupe Havas s'assure que les covenants soient facilement atteignables.

## Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Si elle estimait que l'ampleur du risque le justifiait, la Direction générale pourrait décider de la mise en place de couverture de taux. Aucune couverture de taux n'a été mise en place au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2013, le Groupe présente un désendettement financier net à taux variable de 179,8 millions d'euros.

Si les taux (après déduction des éléments ne portant pas intérêt) varient uniformément de + 1%, l'impact annuel sur les produits financiers net serait de + 1,8 million d'euros.

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

## NOTE 37 – LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

Néant.

## NOTE 38 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

## NOTE 39 – HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

## MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

Au 31 décembre 2013 (en milliers d'euros)	Total 2013	Total 2012	Constantin				AEG Finances				
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
			2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	
<b>Audit</b>											
Commissariat aux comptes											
– Compagnie du Cambodge	49	54	25	30	1	2	24	24	4	12	
– Filiales	5 246	1 650	4 702	1 466	96	93	544	184	89	88	
Autres missions légales et accessoires											
– Filiales	197	0	155	0	0	0	42	0	7	0	
<b>Sous-total</b>	<b>5 492</b>	<b>1 704</b>	<b>4 882</b>	<b>1 496</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>610</b>	<b>208</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Autres prestations</b>											
Juridique, fiscal, social	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
Autres	0	75	0	75	1	5	0	0	0	0	
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>5 492</b>	<b>1 779</b>	<b>4 882</b>	<b>1 571</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>610</b>	<b>208</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

## NOTE 40 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Libellé	Siège	% d'intérêt 2013	% d'intérêt 2012	Numéro Siren/Pays/Territoire
<b>I. Par intégration globale</b>				
Compagnie de Pleuven	Puteaux	58,67	58,67	487 529 828
Compagnie du Cambodge	Puteaux	100,00	100,00	552 073 785
Financière Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements)	Puteaux	58,67	58,67	442 134 177
Forestière Équatoriale	Abidjan	64,22	64,22	Côte d'Ivoire
Groupe Havas <sup>(1)</sup>	Puteaux	16,40	17,43	335 480 265
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	86,94	86,94	428 773 980
SAFA Cameroun	Dizangué	60,03	60,03	Cameroun
SAFA France	Puteaux	81,69	81,69	409 140 530
Sitarail	Abidjan	28,39	28,39	Côte d'Ivoire
Société Centrale de Représentation	Puteaux	95,05	95,05	582 142 857
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	76,80	76,80	596 480 111
Socphipard (ex-Société du 30)	Puteaux	79,25	79,25	552 111 270
Sofib	Abidjan	42,37	42,37	Côte d'Ivoire
<b>II. Par mise en équivalence</b>				
Automatic Control Systems Inc.	New York	61,36	61,36	États-Unis
Automatic Systems America Inc.	Montréal	61,36	61,36	Canada
Automatic Systems Belgium SA	Wavre	61,36	61,36	Belgique
Automatic Systems Equipment Ltd	Birmingham	61,36	61,36	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	61,36	61,36	Espagne
Automatic Systems France SA	Rungis	61,36	61,36	304 395 973
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	61,36	NC	République populaire de Chine
Barrière Contrôle d'Accès SARL	Paris	61,36	61,36	420 248 031
Bluepoint London Ltd	Londres	61,36	NC	Royaume-Uni
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	54,68	54,68	570 504 472
Financière Moncey	Puteaux	45,08	45,08	562 050 724
IER GmbH	Uetze	61,36	61,36	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	61,36	61,36	Espagne
IER Inc.	Carrollton	61,36	61,36	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	61,36	61,36	Singapour
IER SA	Suresnes	61,36	61,36	622 050 318
Rivaud Innovation	Puteaux	45,33	45,79	390 054 815
Socarfi	Puteaux	28,29	28,29	612 039 099
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	31,50	31,50	612 039 045
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	26,28	26,28	562 078 261

(1) Le Groupe Havas était consolidé par mise en équivalence jusqu'au 31 août 2012 et il est consolidé par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

NC : non consolidée.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

## Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Compagnie du Cambodge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation. Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 - Comparabilité des comptes de l'annexe qui expose notamment les modalités et l'incidence de l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats » ainsi que la modification de la présentation du compte de résultat consécutive à l'application de ces normes.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note 3 de l'annexe expose les modalités et l'incidence de l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats » ainsi que la modification de la présentation du compte de résultat consécutive à l'application de ces normes. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié la correcte application de ces normes ainsi que le bien-fondé de la modification apportée à la présentation du compte de résultat.

Par ailleurs, comme il est indiqué dans le paragraphe 1 « Recours à des estimations » de la note 1 - B.6 Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe, la Direction de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les comptes consolidés. Ce paragraphe précise en outre que les montants qui figureront dans les futurs comptes consolidés de votre société pourraient être différents en cas de révision de ces

estimations et hypothèses. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2013, nous avons considéré que les goodwill, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des goodwill nets de 1 692 millions d'euros, tels que décrits dans la note 4 *Goodwill* de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite aux paragraphes 8 « *Goodwill* » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.
- Votre société présente à l'actif de son bilan des titres mis en équivalence nets de 656 millions d'euros, tels que décrits dans la note 8 - Titres mis en équivalence de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite aux paragraphes 12 « Sociétés mises en équivalence » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.
- Votre société présente dans ses actifs non courants, au poste « Autres actifs financiers », des actifs disponibles à la vente pour un montant net de 2 108 millions d'euros, tels que décrits dans la note 9 - Autres actifs financiers de l'annexe. Votre société valorise ces actifs à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 13-1 « Actifs disponibles à la vente » de la note 1 - B.6 - Règles et méthodes d'évaluation de l'annexe.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons vérifié le caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations mentionnées ci-dessus et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret

## COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2013

Bilan	86
Compte de résultat	88
Annexe aux comptes annuels	89
Notes sur le bilan – notes 1 à 7	89
Notes sur le compte de résultat – notes 8 à 12	92
Informations diverses – notes 13 à 20	93
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	93
Filiales et participations au 31 décembre 2013	94
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	96
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	97

## COMPTES ANNUELS

## BILAN

## ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013			31/12/2012
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	1-2				
Concessions, brevets, droits similaires					
Fonds commercial		337		337	337
<b>Immobilisations corporelles</b>	1-2				
Autres immobilisations corporelles		1	1		
<b>Immobilisations financières</b>	1-7				
Titres de participations		558 452	87 802	470 650	466 411
Autres titres immobilisés		148 794	4	148 790	148 790
Prêts		1		1	1
Autres immobilisations financières		1 251	1 251		
<b>Sous-total</b>		<b>708 836</b>	<b>89 058</b>	<b>619 778</b>	<b>615 539</b>
<b>Créances</b>	3-4				
Autres créances		283 208		283 208	298 492
<b>Divers</b>					
Disponibilités		5		5	5
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance				0	2
<b>Sous-total</b>		<b>283 213</b>	<b>0</b>	<b>283 213</b>	<b>298 499</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>992 049</b>	<b>89 058</b>	<b>902 991</b>	<b>914 038</b>

**PASSIF**

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2013	31/12/2012
<b>Capitaux propres</b>	6		
Capital social		23 509	23 509
Primes d'émission, de fusion, d'apport		282 575	282 575
Réserve légale		3 469	3 469
Autres réserves		52 345	52 345
Report à nouveau		523 318	264 549
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>		<b>17 681</b>	<b>285 636</b>
<b>Sous-total</b>		<b>902 897</b>	<b>912 083</b>
<b>Dettes</b>	3-5		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		7	5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		85	82
Dettes fiscales et sociales		2	1 868
Autres dettes			
<b>Sous-total</b>		<b>94</b>	<b>1 955</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>902 991</b>	<b>914 038</b>

## COMPTES ANNUELS

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2013	2012
<b>Chiffre d'affaires net</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Autres produits	9	16	17
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>16</b>	<b>17</b>
Autres achats et charges externes	8	1 342	1 438
Impôts, taxes et versements assimilés		275	21
Autres charges	9	92	192
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>1 709</b>	<b>1 651</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(1 693)</b>	<b>(1 634)</b>
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		19 504	23 323
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		772	
Autres intérêts et produits assimilés		232	543
Reprises sur provisions et transferts de charges		919	14
<b>Total des produits financiers</b>		<b>21 427</b>	<b>23 880</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		42	3 919
<b>Total des charges financières</b>		<b>42</b>	<b>3 919</b>
<b>Résultat financier</b>	10	<b>21 385</b>	<b>19 961</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>19 692</b>	<b>18 327</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital			346 586
Reprises sur provisions et transferts de charges			7
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>0</b>	<b>346 593</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			1
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			77 311
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			2
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>0</b>	<b>77 314</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	11	<b>0</b>	<b>269 279</b>
Impôts sur les bénéfices	12	2 011	1 970
<b>Total des produits</b>		<b>21 443</b>	<b>370 490</b>
<b>Total des charges</b>		<b>3 762</b>	<b>84 854</b>
<b>Bénéfice ou perte</b>		<b>17 681</b>	<b>285 636</b>

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la réglementation comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

#### 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le mali technique d'un montant de 337 milliers d'euros provient de la fusion-absorption en 2002 de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang par la Compagnie du Cambodge.

Ce mali technique provient d'opérations qui ont été réalisées sur la base des valeurs nettes comptables, il correspond à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Celui-ci n'est représentatif ni de pertes, ni de distributions exceptionnelles des filiales absorbées, il fait l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents.

#### 2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition.

#### 3. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. Les frais d'acquisition de titres de participation sont portés en charges lorsqu'ils sont encourus.

À la fin de l'exercice, une 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 ainsi que de la valeur d'utilité de la participation.

#### 4. 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.

## NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 1 - ACTIF IMMOBILISÉ

#### VALEURS BRUTES

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2013	Augmentation	Diminution	Montant au 31/12/2013	Dont entreprises liées
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Concessions, brevets et droits similaires					
Mali technique de fusion	337			337	
<b>Total</b>	<b>337</b>			<b>337</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Autres immobilisations	1			1	
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations	555 090	3 362		558 452	557 471
Autres titres immobilisés	148 794			148 794	148 790
Prêts	1			1	1
Autres immobilisations financières	1 251			1 251	
<b>Total</b>	<b>705 136</b>	<b>3 362</b>		<b>708 498</b>	<b>706 262</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>705 474</b>	<b>3 362</b>		<b>708 836</b>	<b>706 262</b>

#### VARIATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Les principales augmentations des titres de participation concernent :

(en milliers d'euros)	
Bolloré SA (souscription au versement du dividende en actions)	3 327
Financière Arnil	35

## COMPTES ANNUELS

## NOTE 2 - AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2013	Augmentations	Diminutions	Montant au 31/12/2013
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Mobilier, matériel de bureau	1			1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>1</b>

## NOTE 3 - ÉTAT DES ÉCHÉANCES, DES CRÉANCES ET DES DETTES

## ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Dont entreprises liées
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Prêts	1	1		1
Autres immobilisations financières	1 251		1 251	
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Autres créances	766	766		
Groupe et associés	282 442	282 442		282 442
Charges constatées d'avance				
<b>TOTAL</b>	<b>284 460</b>	<b>283 209</b>	<b>1 251</b>	<b>282 443</b>

## ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7	7			
Dettes fournisseurs	85	85			40
Dettes fiscales et sociales	2	2			
Groupe et associés					
Autres dettes					
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>94</b>			<b>40</b>

## NOTE 4 - PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	
Jetons de présence	8

## NOTE 5 - CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85

**NOTE 6 – CAPITAUX PROPRES**

Le capital social au 31 décembre 2013 est de 23 509 milliers d'euros divisé en 559 735 actions de 42 euros chacune, dont aucune ne bénéficie d'un droit de vote double.

(en milliers d'euros)	Capitaux propres au 01/01/2013	Affectation du résultat N-1	Résultat de l'exercice	Capitaux propres au 31/12/2013
Capital social	23 509			23 509
Prime d'émission	4 346			4 346
Prime de fusion	278 229			278 229
Réserve légale	3 469			3 469
Autres réserves	52 345			52 345
Report à nouveau	264 549	258 769		523 318
Résultat de l'exercice	285 636	(285 636)	17 681	17 681
<b>TOTAL</b>	<b>912 083</b>	<b>(26 867)</b>	<b>17 681</b>	<b>902 897</b>

**NOTE 7 – ÉTAT DES PROVISIONS**

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2013	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Montant au 31/12/2013
<b>Dépréciations des immobilisations financières</b>					
Participations	88 679	42	919		87 802
Titres immobilisés	4				4
Autres immobilisations financières	1 251				1 251
<b>TOTAL</b>	<b>89 934</b>	<b>42</b>	<b>919</b>		<b>89 057</b>
<i>Dont provisions financières</i>	<i>89 934</i>	<i>42</i>	<i>919</i>		<i>89 057</i>

Les principales dotations pour dépréciation des titres de participation concernent :

(en milliers d'euros)	
Rivaud Innovation	34
Financière Arnil	8

Les principales reprises de dépréciation des titres de participation correspondent aux sociétés :

(en milliers d'euros)	
Rivaud Loisirs Communication	893
Socphipard	25
Sofimap	1

## COMPTES ANNUELS

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

## NOTE 8 – ACHATS ET CHARGES EXTERNES

(en milliers d'euros)	2013	2012
Honoraires	(1 238)	(1 308)
Autres	(104)	(130)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 342)</b>	<b>(1 438)</b>

## NOTE 9 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	2013	2012
Jetons de présence versés	(92)	(192)
Jetons de présence reçus	16	17
<b>TOTAL</b>	<b>(76)</b>	<b>(175)</b>

NOTE 10 – RÉSULTAT FINANCIER <sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	2013	2012
Revenus des titres de participation (dividendes)	19 504	23 323
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	772	-
Produits et charges d'intérêts	232	543
Autres produits financiers	-	-
Reprises et dotations de provisions	877	(3 905)
<b>TOTAL</b>	<b>21 385</b>	<b>19 961</b>
<i>(1) Dont entreprises liées</i>	<i>21 385</i>	<i>19 961</i>

## NOTE 11 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2013	2012
Charges et produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	(1)
Plus-values ou moins-values nettes sur cession de titres	-	269 275
Reprises et dotations sur provisions	-	5
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>269 279</b>

## NOTE 12 – VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS ENTRE LE RÉSULTAT COURANT ET LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
Résultat courant	19 692	(2 011)	17 681
Résultat exceptionnel	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>19 692</b>	<b>(2 011)</b>	<b>17 681</b>

## INFORMATIONS DIVERSES

### NOTE 13 – ENGAGEMENTS FINANCIERS

Néant.

### NOTE 14 – RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2013	2012
Organes de surveillance	92	192

### NOTE 15 – AVANCES ET CRÉDITS ALLOUÉS AUX DIRIGEANTS

Néant.

### NOTE 16 – TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Cf. ci-après.

### NOTE 17 – INDICATION DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT

Néant.

### NOTE 18 – IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Les comptes de la Compagnie du Cambodge sont intégrés globalement dans la consolidation de la société Bolloré (ex-Bolloré Investissement) :

Odet

29500 Ergué-Gabéric

Les informations financières relatives au Groupe Bolloré sont disponibles sur le site [www.bollore.com](http://www.bollore.com).

### NOTE 19 – EFFECTIFS

Néant.

### NOTE 20 – INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

## RÉSULTATS FINANCIER DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2009	2010	2011	2012	2013
<b>I. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	23 509	23 509	23 509	23 509	23 509
Nombre des actions ordinaires existantes	559 735	559 735	559 735	559 735	559 735
Nombre des actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
<b>II. Opérations et résultats de l'exercice<sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	120 313	105 123	22 126	291 506	18 815
Impôts sur les bénéfices	0	0	104	1 970	2 011
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	116 286	105 801	28 653	285 636	17 681
Résultat distribué	55 973	55 973	80 042	26 867	26 867
<b>III. Résultat par action<sup>(2)</sup></b>					
Résultat après impôts mais avant amortissements et provisions	214,95	187,81	39,34	517,27	30,02
Résultat après impôts, amortissements et provisions	207,75	189,02	51,19	510,31	31,59
Dividende net attribué à chaque action	100,00	100,00	143,00	48,00	48,00
<b>IV. Personnel</b>					
Nombre de salariés	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-

(1) En milliers d'euros.

(2) En euros.

## COMPTES ANNUELS

## FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	% de capital détenu	Valeur brute
<b>A - Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1% du capital de la société</b>				
<b>1. Filiales (+50% au moins du capital détenu par la société)</b>				
Compagnie de Pleuven	136 201	257 462	55,52	75 621
La Forestière Équatoriale	353 333 <sup>(1)</sup>	4 056 225 <sup>(1)</sup>	64,22	8 535
Rivaud Loisirs Communication	7 400	(1 824)	82,29	8 229
SAFA	4 040	15 024	78,55	17 405
Société Centrale de Représentation	325	275	83,08	430
Socphipard	26 575	2 858	77,06	90 433
<b>2. Participations (de 10% à 50% du capital détenu par la société)</b>				
Compagnie des Tramways de Rouen	284	6 347	28,56	1 837
Financière Moncey	4 206	126 325	36,69	21 095
Financière de l'Odet	105 376	255 575	19,12	148 790
Financière V	69 724	17 576	22,81	19 789
IER	4 105	6 581	47,59	13 530
Plantations des Terres Rouges	17 029	591 195	10,00	9 818
Rivaud Innovation	4 800	(263)	28,60	3 481
SAFA Cameroun	2 070 000 <sup>(1)</sup>	20 750 943 <sup>(1)</sup>	20,32	1 151
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	1 006	7 958	31,50	7 223
Banque Hottinguer (comptes 2012)	9 015	2 448	17,38	934
Socfin (ex-Socfinal)	24 920	149 045	11,53	971
<b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>				
<b>1. Filiales non reprises au paragraphe A</b>				112
<b>2. Participations non reprises au paragraphe A</b>				277 863
<b>TOTAL</b>				<b>707 247</b>

(1) En milliers de francs CFA.

Valeur nette	Prêts et avances non remboursés	Cautions et avals	Chiffres d'affaires hors taxes du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Numéro Siret
75 621				(28)		487 529 828 00013
8 535				61 550 <sup>(1)</sup>	402	République de Côte d'Ivoire
4 575			150	867		428 773 980 00019
17 405				3 272		409 140 530 00026
430				207	169	582 142 857 00025
22 681				(133)		552 111 270 00138
1 837				(33)	98	570 504 472 00038
21 095				3 704	2 952	562 050 724 00110
148 790	257 933			51 876	630	056 801 046 00048
19 789				568	70	342 113 404 00020
13 530			66 144	2 434		622 050 318 00063
9 818				30 813	3 973	Siège social au Luxembourg
1 292				(154)		390 054 815 00027
1 151			13 050 880 <sup>(1)</sup>	2 871 838 <sup>(1)</sup>	1 384	Siège social au Cameroun
7 223				2 090	218	612 039 545 00035
934			2 410	1 327	221	381 241 900 00046
971				29 909	2 874	Siège social au Luxembourg
36						
263 726						
<b>619 439</b>						

## COMPTES ANNUELS

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

#### Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Compagnie du Cambodge, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
  - la justification de nos appréciations ;
  - les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.
- Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Votre société procède de chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe 3 « Titres de participation » de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014  
Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

##### Avec la société Blue Solutions (ex-Batscap)

Promesse de vente portant sur la totalité des actions émises par IER (soit 781 296 actions pour Compagnie du Cambodge)

Dans le cadre du projet d'introduction en Bourse de la société Blue Solutions, le Groupe Bolloré a estimé que les importants efforts d'investissement qui ont été consentis aux sociétés composant le périmètre Blue Applications (neuf sociétés dont Bluecar®, Autolib', Bluecarsharing, Bluebus, Blueboat, Bluetram, Bluestorage, IER et Polyconseil) depuis l'origine devaient être maintenus sur les prochaines années, et a décidé de ne pas inclure ab initio ces sociétés au sein de Blue Solutions, tout en conférant à cette dernière la faculté de les acquérir à terme.

IER, quant à elle, a récemment diversifié ses activités pour venir en appui de ces applications, en particulier dans le domaine de l'auto-partage qui lui offre la perspective d'importants relais de croissance. IER a donc vocation à intégrer le périmètre d'activités de Blue Solutions, mais seulement au rythme auquel la société Blue Solutions décidera, le cas échéant, d'intégrer les applications qui s'appuient sur le savoir-faire d'IER.

Votre Conseil d'administration du 30 août 2013 a autorisé votre société à consentir à Blue Solutions une promesse de vente portant sur la totalité des actions IER qu'elle détient (soit 781 296 actions), étant précisé que le Conseil d'administration de la Société Industrielle et Financière de l'Artois a autorisé par ailleurs cette dernière à consentir à Blue Solutions une promesse de vente portant sur la

totalité des autres actions composant le capital d'IER (soit 860 538 actions).

Les conditions des promesses sont les suivantes :

- Blue Solutions pourra lever chacune des promesses qui lui sont ainsi consenties à tout moment entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 juin 2018, étant précisé que la promesse ne pourra être exercée que sur la totalité des actions composant le capital d'IER ;
- le prix d'exercice de cette promesse sera déterminé par un expert indépendant désigné par le président du Tribunal de commerce de Paris. L'expert devra déterminer, dans le cadre des dispositions de l'article 1592 du Code civil, le prix de vente des actions concernées, suivant les méthodes d'évaluation qu'il jugera adaptées ; néanmoins, si le prix auquel les sociétés de Blue Applications s'approvisionnent en batteries LMP® auprès de Blue Solutions doit entrer en ligne de compte dans la détermination du prix de vente des actions, l'expert ne se référera qu'aux termes et conditions du contrat d'approvisionnement de ces batteries, en vigueur à la date d'admission des actions de Blue Solutions sur le marché NYSE Euronext Paris ;
- le prix de vente pour chacune des promesses ne pourra être inférieur à 1 (un) euro, après recapitalisation éventuelle, étant précisé qu'en ce cas, la Compagnie du Cambodge et la Société Industrielle et Financière de l'Artois feront en sorte que, préalablement au transfert de propriété, les capitaux propres sociaux d'IER, réévalués le cas échéant sur la base de la quote-part de la situation nette de ses filiales, diminués de la valeur des titres, soient égaux à 1 (un) euro à la date du transfert ;
- IER, dont les actions font l'objet de la promesse de vente décrite ci-dessus, pourra constituer, après information du bénéficiaire, des partenariats avec des tiers au travers d'entités juridiques. Toutefois, jusqu'à la date du transfert éventuel de la propriété des actions à Blue Solutions, les participations d'IER dans ces entités juridiques devront (i) représenter au moins 50 % de leur capital, de leurs droits aux bénéfices ou de leurs droits de vote, (ii) être libres de tous droits de tiers, réels ou personnels, et (iii) ne donner lieu à l'exercice d'aucun droit de tiers au résultat de l'exercice de la promesse ;
- l'existence de la promesse n'interdira notamment pas au promettant de décider, ou d'autoriser, s'il le considère justifié, la réorientation de l'activité de la société IER vers des activités non complémentaires de celles exercées par Blue Solutions ;
- la promesse confère à Blue Solutions un droit de suite qui lui permettra de percevoir, s'il abandonne l'option d'achat et qu'IER est cédée dans les dix-huit mois suivants, le gain qu'aurait fait Blue Solutions s'il avait exercé l'option d'achat puis réalisé lui-même la cession en question.

Membres du Conseil de surveillance intéressés :

Cyrille Bolloré (Président du Conseil de surveillance)

Vincent Bolloré, représentant de la société Bolloré Participations.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2014

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret



## RÉSOLUTIONS

Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014

100

## RÉSOLUTIONS

## RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 6 JUIN 2014

## PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2013)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Directoire, du rapport du Conseil de surveillance, du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne qu'elle approuve dans tous leurs termes ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 quitus de leur gestion à tous les membres du Directoire.

## DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2013 et du rapport des Commissaires aux comptes, faisant apparaître un résultat net de 146 millions d'euros, dont 31 millions d'euros part du Groupe, contre un résultat net de 528 millions d'euros pour l'exercice précédent, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui sont présentés.

## TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Directoire et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	17 681 156,57
Report à nouveau antérieur	523 317 422,00
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>540 998 578,57</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	514 131 298,57

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 48 euros par action au nominal de 42 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 17 juin 2014.

Conformément aux dispositions légales, le tableau suivant récapitule le montant des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents :

Exercice	2012	2011	2010
Nombre d'actions	559 735	559 735	559 735
Dividendes (en euros)	48,00 <sup>(1)</sup>	143,00 <sup>(2)</sup>	100,00 <sup>(2)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	26,87	80,04	55,97

(1) Les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé.

Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés – 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

(2) Le dividende à répartir au titre des exercices 2011 et 2010 était éligible à la réduction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts.

## QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation d'une convention réglementée significative)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-88 du Code de commerce, approuve la promesse de vente conclue entre la Compagnie du Cambodge et Blue Solutions portant sur les 781 296 actions émises par IER et détenues par Compagnie du Cambodge.

## CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-88 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions qui y sont relatées, autre que celles visées à la quatrième résolution et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

## SIXIÈME RÉSOLUTION

(Ratification de la cooptation d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale ratifie la cooptation en qualité de membre du Conseil de Cyrille Bolloré faite par le Conseil de surveillance lors de sa séance du 5 juin 2013, en remplacement du Comte de Ribes, décédé le 22 mai 2013, pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

**SEPTIÈME RÉOLUTION**

(Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat de Céline Merle-Béral arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

**HUITIÈME RÉOLUTION**

(Nomination d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil de surveillance, nomme la Comtesse de Ribes, domiciliée Les Allamans - Le Daguy - B-1659 Rougemont - Suisse, en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

**NEUVIÈME RÉOLUTION**

(Nomination d'un membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil de surveillance, nomme Marie Bolloré, domiciliée Tour Bolloré - 31-32, quai de Dion-Bouton - 92800 Puteaux Cedex, en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

**DIXIÈME RÉOLUTION**

(Montant des jetons de présence)

L'Assemblée générale décide de fixer à 28 172 euros le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil de surveillance pourra allouer à ses membres pour l'exercice social en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

**ONZIÈME RÉOLUTION**

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Cédric de Bailliencourt, tels que présentés dans le rapport annuel.

**DOUZIÈME RÉOLUTION**

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à Emmanuel Fossorier, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Emmanuel Fossorier, tels que présentés dans le rapport annuel.

**TREIZIÈME 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.

## ATTESTATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant à la page 5 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.

Le 30 avril 2014

Cédric de Bailliencourt,  
Président du Directoire



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.compagnie-du-cambodge.com](http://www.compagnie-du-cambodge.com)

