

# Financière de l'Odet

Rapport annuel

2016





# Financière de l'Odet

---

**Rapport annuel**

**2016**

## **Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017**

Société anonyme au capital de 105 375 840 euros  
Siège social : Odet - 29500 Ergué-Gabéric  
Siège administratif : 31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex - France  
Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33 - Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

[www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com)  
056 801 046 RCS Quimper

# Conseil d'administration

Au 23 mars 2017

---

**Vincent Bolloré**

Président du Conseil d'administration

**Cédric de Bailliencourt**

Vice-Président-directeur général

**Marc Bebon**

Représentant Bolloré Participations

**Chantal Bolloré****Cyrille Bolloré****Marie Bolloré****Sébastien Bolloré**

Représentant Socfrance

**Yannick Bolloré****Valérie Coscas****Marie-Annick Darmaillac**

Représentant Financière V

**Hubert Fabri****Janine Goalabré**

Représentant Omnium Bolloré

**Céline Merle-Béral****Alain Moynot****Olivier Roussel****Martine Studer****François Thomazeau**

---

## Information financière

**Emmanuel Fossorier**

Directeur communication financière

**Tél. :** +33 (0)1 46 96 46 73

**Fax :** +33 (0)1 46 96 48 76

**Xavier Le Roy**

Directeur relations investisseurs

**Tél. :** +33 (0)1 46 96 46 73

**Fax :** +33 (0)1 46 96 48 76

# Rapport financier annuel

<b>Rapport de gestion</b>	<b>05</b>
Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	06
Le Groupe	07
La société	14
Rapport du Président 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	21
Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Financière de l'Odé	29
Facteurs de risque	30
Responsabilité sociétale et environnementale	37
Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	60
<b>États financiers consolidés au 31 décembre 2016</b>	<b>63</b>
État du compte de résultat consolidé	64
État du résultat global consolidé	65
Bilan consolidé	66
Variation de la trésorerie consolidée	68
Variation des capitaux propres consolidés	70
Notes annexes aux états financiers consolidés	71
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	131
<b>Comptes annuels au 31 décembre 2016</b>	<b>133</b>
Bilan	134
Compte de résultat	136
Annexe aux comptes annuels	137
Notes sur le bilan	137
Notes sur le compte de résultat	139
Informations diverses	140
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	141
Filiales et participations au 31 décembre 2016	142
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	144
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	145
<b>Résolutions</b>	<b>147</b>
Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	148
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	148
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	151
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	153
Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	154
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	154
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1 <sup>er</sup> juin 2017	155
<b>Renseignements de caractère général</b>	<b>157</b>
Renseignements concernant le capital	158
Organes d'administration et de direction	161
Rémunération et avantages des mandataires sociaux	168
Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux	177
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	178
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	179
Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	180
Attestation du rapport financier annuel	181



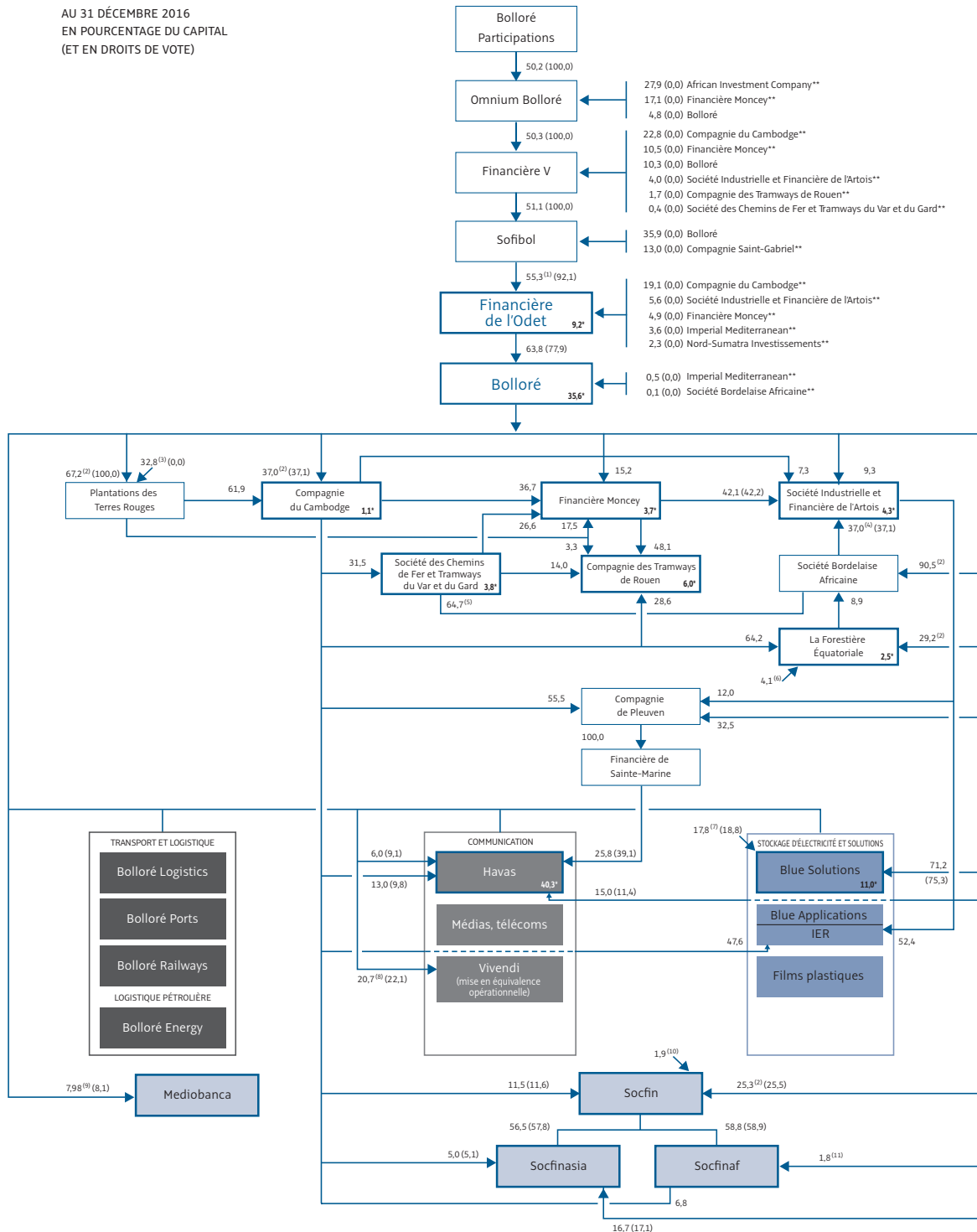
## Rapport de gestion

---

- 06** – Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe
- 07** – Le Groupe
- 14** – La société
- 21** – Rapport du Président 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
- 29** – Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Financière de l'Odéon
- 30** – Facteurs de risque
- 37** – Responsabilité sociétale et environnementale
- 60** – Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

# Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe

AU 31 DÉCEMBRE 2016  
EN POURCENTAGE DU CAPITAL  
(ET EN DROITS DE VOTE)



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

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

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

- (1) Dont 5,3% par sa filiale directe à 99,5%, Compagnie de Guénoilé.
- (2) Directement et indirectement par des filiales à 100%.
- (3) Dont < 10,0% par la Compagnie du Cambodge et 22,8% par Société Industrielle et Financière de l'Artois.
- (4) 30,2% par la Société Bordelaise Africaine et 6,8% par sa filiale directe à 53,4% Socfrance.
- (5) 64,7% par sa filiale directe à 53,4% Socfrance.
- (6) 4,1% par SFA filiale à 98,4% de Plantations des Terres Rouges.
- (7) Dont 17,8% par Bolloré Participations.
- (8) Via Compagnie de Cornouaille, filiale à 100% de Bolloré, qui a franchi le seuil de 20% du capital en incluant 2,7% de prêt de titres et 2,7% d'options d'achat.
- (9) Via Financière du Perguet, filiale de Bolloré à 95,1% et de Financière de l'Odét à 4,9%.
- (10) 1,9% par Plantations des Terres Rouges.
- (11) Dont 1% par Société Industrielle et Financière de l'Artois.



## Bref historique

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

- **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
- **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et Raccords plastiques.
- **Fin 1996** : prise de contrôle du Groupe Rivaud, dans lequel le Groupe détenait des participations depuis 1988.
- **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.
- **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenue Bolloré.
- **1999** : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'armement britannique OTAL et de son réseau terrestre en Afrique.
- **2000** : cession de 81 % de l'activité Papiers à cigarettes au groupe américain Republic Technologies, qui assurait une grande partie de la distribution des papiers à rouler aux États-Unis. Rachat de la participation de 40 % de la Seita dans Coralma, filiale Tabac du Groupe dont il détenait 60 % à travers Tobaccor. Attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz (DMM). Offre publique de retrait (OPR) suivie d'un retrait obligatoire sur les Mines de Kali Sainte-Thérèse et offres publiques de retrait sur la Compagnie des Caoutchoucs de Padang et la Compagnie du Cambodge, finalisées le 3 janvier 2001.
- **2001** : cession de 75 % de l'activité Tabac (Tobaccor), implantée en Afrique et en Asie, au Groupe britannique Imperial Tobacco. Vente de la participation de 30,6 % dans Rue Impériale de Lyon. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de la filiale de distribution des produits pétroliers de BP en France. Acquisition par Delmas, filiale maritime de Bolloré, de 80 % de l'italien Linea-Setramar. Prise d'une participation dans Mediobanca via Consortium.
- **2002** : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. Cession à Imperial Tobacco de 12,5 % supplémentaires de Tobaccor. Absorption par la Compagnie du Cambodge de la société Financière des Terres Rouges et de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution de fioul de Shell en France. Acquisition par SDV de l'activité Commission de transport du groupe allemand Geis, disposant d'un important réseau en Asie. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de transport, donnant naissance à SDV Logistique Internationale. Entrée au capital de Vallourec.
- **2003** : cession du solde de la participation dans Tobaccor (12,5 % payables fin 2005). Rachat des 40,83 % détenus par le Consortium de Réalisation (CDR) dans la Compagnie des Glénans. Démarrage de l'usine acquise dans les Vosges par la division Papiers. Franchissement par le Groupe du seuil de 20 % du capital et des droits de vote dans Vallourec.
- **2004** : cession des plantations de Malaisie. Acquisition d'une participation de 20 % dans Havas. Développement de la Bluecar®, prototype de véhicule électrique équipé des batteries Batscap.
- **2005** : lancement de Direct 8, la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) créée par le Groupe. Présentation de la Bluecar® au salon de Genève. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Acquisition d'une participation de 25 % dans Aegis. Cession de 7,5 % du capital de Vallourec.
- **2006** : cession des activités maritimes (Delmas). Lancement de Direct Soir, premier quotidien gratuit du soir. Obtention de 12 licences régionales WiMax. Livraison d'une nouvelle série de prototypes Bluecar®. Cession de 10,2 % de Vallourec. Offre publique de reprise sur Socfin. Offre publique de retrait sur Bolloré et fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Changement de dénomination de « Bolloré Investissement » en « Bolloré ».
- **2007** : acquisition de JE-Bernard, un des premiers groupes de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine spécialisée dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Association avec Pininfarina pour la production et la commercialisation d'une voiture électrique. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*. Début des tests d'équipements pilotes destinés au WiMax. Cession de 3,5 % de Vallourec et renforcement dans Havas et Aegis. Offre publique d'achat sur Nord-Sumatra Investissements suivie d'un retrait obligatoire.

Acquisition par le Groupe C des investisseurs internationaux de 1 % supplémentaire du capital de Mediobanca, dont 0,25 % par la Financière du Perguet.

- **2008** : cession de 3,6 % de Vallourec. Création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus). Obtention de huit licences supplémentaires WiMax. Acquisition de White Horse, transporteur routier de référence sur le corridor de la Copper Belt, et de SAEL, cinquième commissionnaire de transport en Afrique du Sud.
- Acquisition de 60 % du capital du groupe CSA, dont le Groupe détenait déjà 40 % depuis 2006. Renforcement de la participation à 2,9 % dans Vallourec au 31 décembre 2008.
- **2009** : obtention de la concession du terminal conteneurs de Cotonou, au Bénin, et démarrage de l'exploitation du terminal portuaire de Pointe-Noire, au Congo. Cession de l'activité Papiers au groupe américain Republic Technologies International. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada, et début de commercialisation des supercapacités. Renforcement de la participation dans Vallourec ; qui s'élève à 5,2 % du capital au 31 décembre 2009.
- **2010** : obtention de concessions portuaires en Afrique (Freetown au Sierra Leone, Lomé au Togo...). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée Direct Star. Gain du contrat Autolib' pour le self-service de location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne. Reclassement des participations de Mediobanca et Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.
- **2011** : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites, Direct 8 et Direct Star, au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.
- **2012** : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+, contre une participation de 1,7 % du capital de Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % à fin 2012.
- **2013** : Obtention de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, du Terminal Conteneurs n° 2 d'Abidjan en Côte d'Ivoire et du terminal roulier de Dakar au Sénégal. Acquisition de PMF – Petroplus-Marketing France par la division Logistique pétrolière.
- Sortie de la cote de Plantations des Terres Rouges dont le Groupe Bolloré détient désormais 100 % du capital. Introduction en Bourse de Blue Solutions sur NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013.
- Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.
- Lancement des services d'autopartage Bluely à Lyon-Villeurbanne et Bluecub à Bordeaux.
- **2014** : Cession de Safa qui détenait une plantation au Cameroun (Safacam), contre une participation de 9 % dans Socfinaf. Lancement d'une offre publique d'échange sur Havas. Cession en juillet 2014 de 16 % d'Euro Media Group. Cession de la participation de 14 % dans Harris Interactive, dans le cadre de l'offre lancée par Nielsen en février 2014. Inauguration de l'usine Bluetram en Bretagne. Expérimentation du système d'autopartage d'Indianapolis (États-Unis), Blueindy. Gains des appels d'offres de Londres pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge et de la RATP pour la livraison de bus de 6 mètres et 12 mètres.
- **2015** : Montée à 14,4 % au capital de Vivendi. Succès de l'offre publique d'échange sur Havas avec une montée à 82,5 %, suivi d'un placement de 22,5 % afin de maintenir la liquidité des titres, ramenant la détention à 60 % du capital. Obtention des concessions portuaires de Kribi au Cameroun, de Dili en Timor Oriental et de Varreux en Haïti. Lancement du service d'autopartage électrique Blueindy, à Indianapolis (États-Unis). Inauguration de la nouvelle usine de bluetram. Présentation du bus électrique 12 mètres. Partenariat avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser l'E-Mehari.
- **2016** : Inauguration de l'usine de fabrication de bus – ligne 12 mètres, le 15 janvier 2016. Inauguration du service d'autopartage électrique à Turin en Italie, le 18 mars 2016. Franchissement des seuils de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi le 7 octobre 2016 et mise en équivalence de Vivendi à compter de cette date.
- **2017** : 195 ans du Groupe Bolloré.

## Présentation du Groupe et de la société au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, la Financière de l'Odét détient directement et indirectement 64,4 % du capital de Bolloré.

Bolloré exerce ses activités dans :

- la logistique internationale (commission de transport) ;
- le transport et la logistique en Afrique (gestion de ports, manutention portuaire, logistique) ;
- la logistique pétrolière ;
- la communication, les médias (publicité, presse gratuite et Télécoms...) ;
- les batteries et les supercapacités ;
- les films plastiques pour condensateurs et emballages ;
- les véhicules électriques ;

- les terminaux et systèmes spécialisés (IER) ;
- les actifs agricoles ;
- la gestion d'un portefeuille de participations.

Bolloré assure un rôle de holding employant 289 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction générale, juridique, fiscalité, informatique, ressources humaines, finances, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...

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

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

Le montant facturé en 2016 s'élève à 37 millions d'euros. L'ensemble de ces prestations est réalisé dans le cadre de conventions formalisées, courantes et conclues à des conditions normales de marché.

## Chiffres clés

### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2016	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	10 075	10 824	10 604
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	42	22	19
Résultat opérationnel	626	700	651
Résultat financier	158	181	(90)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	21	104	67
Résultat net des activités abandonnées	0	0	7
Impôts	(224)	(265)	(236)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>580</b>	<b>720</b>	<b>398</b>
dont part du Groupe	228	297	136

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(par activité, en millions d'euros)	2016	2015	2014
Transport et logistique <sup>(1)</sup>	490	569	567
Logistique pétrolière	54	37	26
Communication (Havas, médias, télécoms, Vivendi)	282	255	211
Stockage d'électricité et solutions	(168)	(126)	(120)
Autres (actifs agricoles, holdings)	(33)	(35)	(33)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>626</b>	<b>700</b>	<b>651</b>

(1) Avant redevance de marques.

### BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>
Capitaux propres	8 240	8 624	7 263
Capitaux propres, part du Groupe	3 601	3 808	3 495
Endettement net	4 586	4 679	2 268
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés <sup>(2)(3)</sup>	4 555 <sup>(2)</sup>	4 979 <sup>(2)</sup>	2 178 <sup>(2)</sup>

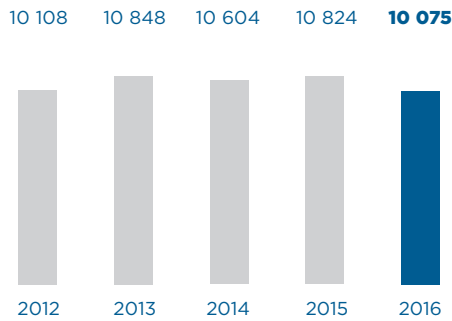
(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41.

(2) Tenant compte de l'impact du financement sur titres Vivendi en 2015 et de la valeur des options d'achat au 31 décembre 2016.

(3) Hors titre du Groupe (voir page 13).

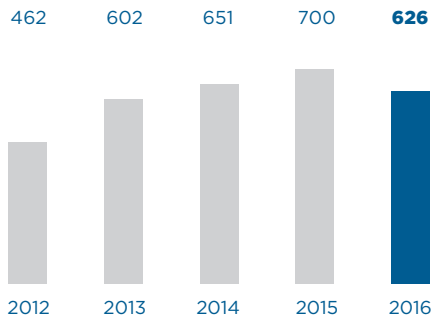
### Évolution du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)



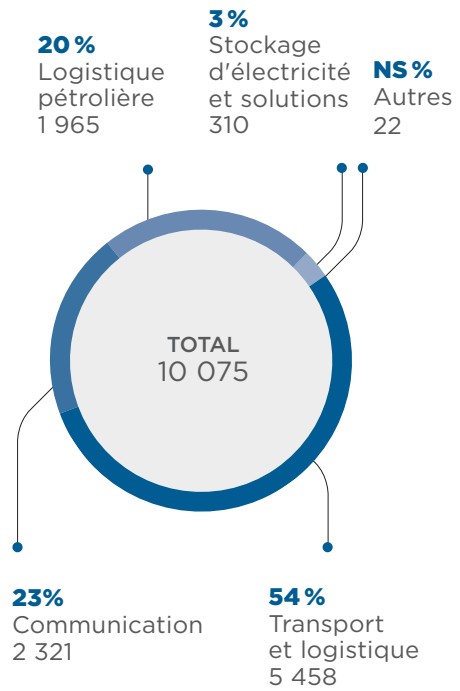
### Évolution du résultat opérationnel

(en millions d'euros)



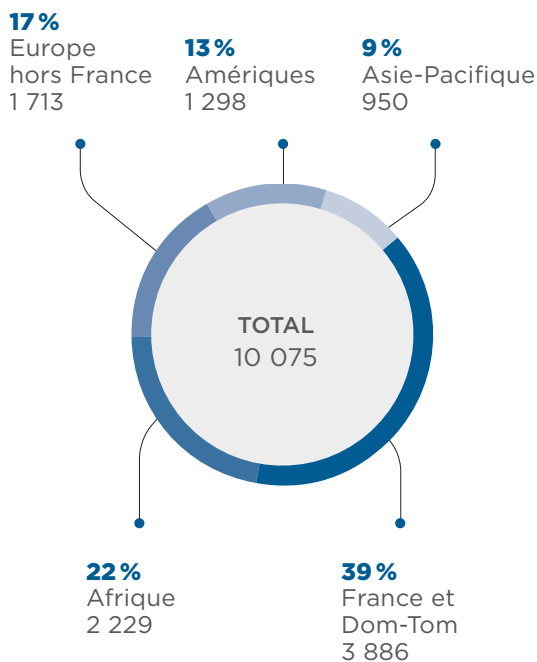
### Répartition du chiffre d'affaires 2016

CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ  
(en millions d'euros)



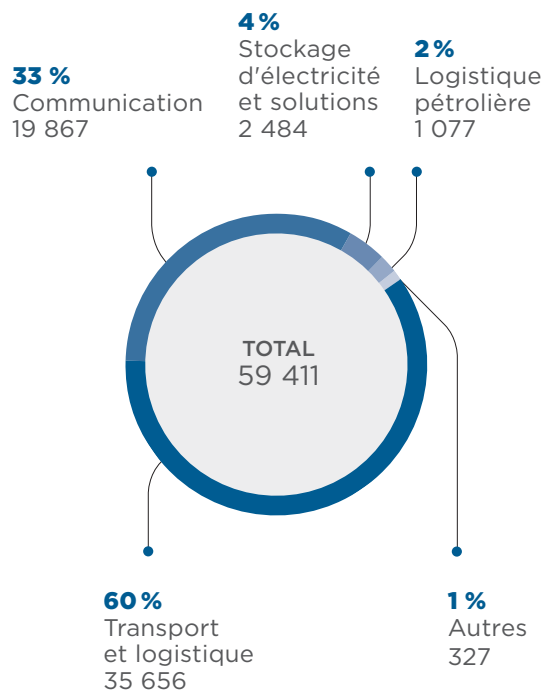
### Répartition du chiffre d'affaires 2016

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE  
(en millions d'euros)



### Répartition des effectifs au 31 décembre 2016

PAR ACTIVITÉ



## Information Groupe

### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

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

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	5 458	6 051
EBITDA <sup>(1)</sup>	689	767
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	490	569
Investissements	345	426

(1) Avant redevances de marque.

Le chiffre d'affaires 2016 s'élève à 5 458 millions d'euros, en diminution de 7 %, à périmètre et taux de change constants en raison principalement de la baisse des taux de fret, de la baisse du prix des matières premières qui pénalise certains pays d'Afrique (Gabon, Congo, Angola, Cameroun...) et du recul de l'activité ferroviaire qui intégrait fin 2015 des éléments non récurrents liés au projet Benirail. L'EBITDA, qui est en retrait de 10 % à 689 millions d'euros, intègre principalement :

- la poursuite des bons résultats de la commission de transport hors Afrique, dans un contexte de volatilité des taux de fret, et des ports en Afrique à l'exception des terminaux du Nigeria et du Congo ;
- la baisse des résultats de l'activité Chemins de fer qui a été pénalisée par une grave catastrophe ferroviaire au Cameroun, la baisse des trafics d'hydrocarbures vers le Tchad (Camrail) et l'arrêt du projet Benirail ;
- la baisse des cours des matières premières qui continue de pénaliser les activités logistique et manutention dans les pays très dépendants des activités pétrolières et minières (Congo, Gabon, Angola, Mozambique...) et qui affecte également certains terminaux portuaires (Nigeria, Congo, Cameroun).

Le résultat opérationnel, qui ressort à 490 millions d'euros, intègre toujours d'importants amortissements liés aux investissements soutenus en Afrique.

### BOLLORÉ LOGISTICS

Bolloré Logistics exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans une centaine de pays, il figure parmi les dix premiers groupes mondiaux de commission de transport et de logistique<sup>(1)</sup>.

En 2016, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 3 085 millions d'euros, en diminution de 7,8 % à périmètre et taux de change constants, en raison de la baisse des taux de fret, en partie compensée par la hausse des volumes dans la commission de transport et logistique. Le résultat opérationnel est stable par rapport à l'année précédente.

En France, le résultat opérationnel de la commission de transport poursuit sa croissance, soutenue par la progression de l'activité de nos grands clients dans le domaine de la distribution, du luxe, de la santé et de l'aéronautique.

En Europe, les résultats de certains pays, principalement le Royaume-Uni, la Belgique et l'Espagne, sont pénalisés par la diminution de l'activité sur les projets industriels et minières.

Au sein des zones d'Asie-Pacifique, la croissance des résultats bénéficie de la bonne marche des filiales en Chine et en Asie du Sud (Inde, Singapour...).

En Amérique, les résultats sont en progression, notamment aux États-Unis et au Canada. Au Moyen-Orient, où le Groupe se développe depuis quelques années, les résultats progressent de manière satisfaisante.

Enfin, le Groupe poursuit l'extension de son réseau avec l'ouverture de filiales en Arabie saoudite, en Autriche, au Liban et au Canada.

### BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 24 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2016, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics s'élève à 2 373 millions d'euros, en retrait de 6 %, à périmètre et taux de change constants. La légère progression de l'activité des terminaux portuaires ne compense pas le ralentissement des activités minières et pétrolières dans certains pays d'Afrique (Gabon, Congo, Angola et Cameroun) et des activités ferroviaires, qui, en outre, en 2015, intégraient des éléments non récurrents liés au projet Benirail.

Dans un environnement économique difficile, les bons résultats des activités portuaires, en particulier des terminaux Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, MPS au Ghana, Dakar Terminal au Sénégal et Freetown Terminal au Sierra Leone, bénéficient d'une hausse des volumes manutentionnés.

Les effets de la baisse des activités minières et pétrolières continuent de pénaliser l'activité Logistique et portuaire de certains pays (Congo, Gabon, Ghana, Liberia, Tchad, Angola, Nigeria...).

En Afrique de l'Est et du Sud, le niveau d'activité se maintient avec de bons résultats au Mozambique et au Kenya, grâce à la contribution de projets et aux effets des mesures de restructuration.

Les résultats des activités Chemins de fer sont affectés par plusieurs éléments : une grave catastrophe ferroviaire au Cameroun, la baisse des trafics d'hydrocarbures au Cameroun vers le Tchad (Camrail) et en Côte d'Ivoire vers le Burkina Faso (Sitarail), ainsi que l'arrêt du projet Benirail, en raison du différend juridique opposant l'État du Bénin au groupe Pétroli. Une discussion est actuellement en cours entre les parties prenantes afin de trouver une solution à ce conflit.

Par ailleurs, le Groupe Bolloré poursuit le développement de son réseau. Il a obtenu, avec APMT, l'extension de la concession du port MPS-Tema, au Ghana, qui représente un investissement global de 1,1 milliard de dollars américains, et un financement organisé par l'IFC. Il a également été sélectionné par les autorités du Timor oriental, conseillées par l'IFC-Banque mondiale, pour construire et opérer, dans le cadre d'un partenariat public-privé, le port en eau profonde de Dili. Le montant global de l'investissement de ce projet est estimé à 490 millions de dollars américains réparti sur les trente années de la durée de la concession. Enfin, le Groupe a signé l'extension de la concession de Freetown au Sierra Leone pour un montant de 120 millions de dollars américains, afin de doubler la productivité du terminal portuaire d'ici à quatre ans.

### BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	1 965	2 238
Résultat opérationnel	54	37
Marge opérationnelle	2,8 %	1,7 %
Investissements	18,5	23,7

À travers Bolloré Energy, le Groupe Bolloré est un acteur majeur dans le domaine de la logistique pétrolière avec une capacité de stockage de produits pétroliers finis en France, en Suisse et en Allemagne de 2,2 millions de m<sup>3</sup>, répartie dans 27 dépôts détenus en pleine propriété ou en participation. En France, sa capacité de stockage s'élève à 1,8 million de m<sup>3</sup>, représentant 10 % des capacités existantes, et à 0,4 million de m<sup>3</sup> en Suisse, soit 5 % des capacités existantes. Enfin, Bolloré Energy, qui exploite l'oléoduc Donges-Metz au travers de sa filiale SFDM, a transporté 3,2 millions de m<sup>3</sup> en 2016.

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

Le chiffre d'affaires 2016 est en recul de 12 % par rapport à 2015, en raison de la baisse des prix des produits pétroliers. Cependant, le résultat opérationnel de l'année 2016 progresse fortement pour atteindre 54 millions d'euros, contre 37 millions d'euros en 2015, bénéficiant principalement :

- des bonnes performances de la distribution en France malgré des conditions climatiques défavorables ;
- de la progression des résultats de l'Allemagne, portés par l'activité soutenue des stations-service du réseau Calpam ;
- de la bonne performance de la logistique en France (SFDM) ;
- d'effets stocks positifs.

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

Enfin, Bolloré Energy poursuit les développements de l'activité de logistique à travers la reconversion du dépôt de l'ex-raffinerie de Petit-Couronne (DRPC) rachetée en 2015. Ce dépôt pétrolier bénéficie d'une situation exceptionnelle à proximité de bassins de consommation (capitale et aéroports) avec une connexion au pipeline Le Havre-Paris, au réseau autoroutier et à la voie fluvio-maritime de la Seine. À l'issue des travaux de réhabilitation, DRPC offrira une capacité de stockage d'environ 600 000 m<sup>3</sup>. Ces travaux de réhabilitation permettront notamment de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques d'ici à la fin de l'année 2017.

## COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	2 321	2 247
Résultat opérationnel	282	255
Marge opérationnelle (en %)	12,1 %	11,3 %
Investissements	95	74

Le Groupe poursuit son développement dans la communication et les médias. Il est présent dans la publicité et les études, la presse gratuite et les télécoms. Premier actionnaire de l'un des plus grands groupes mondiaux de conseil en communication, le Groupe détient, au 31 décembre 2016, 59,7 %<sup>(1)</sup> du capital d'Havas, consolidé en intégration globale depuis septembre 2012.

Depuis la cession des chaînes de télévision numérique terrestre D8 et D17 à Canal+ en 2012, le Groupe est devenu actionnaire de Vivendi. À la suite d'achats complémentaires, le Groupe détient 20,7 % du capital<sup>(2)</sup> au 31 décembre 2016. Le chiffre d'affaires de 2 321 millions d'euros est en progression de 3 % à périmètre et taux de change constants. Il correspond, pour l'essentiel, au chiffre d'affaires d'Havas (2 276 millions d'euros).

Le résultat opérationnel bénéficie des bonnes performances d'Havas sur l'ensemble de l'année et de l'amélioration du résultat des médias et l'augmentation des dépenses dans les télécoms.

Il intègre également une quote-part de résultat de Vivendi de 16 millions d'euros consécutive à la mise en équivalence opérationnelle dans les comptes de Bolloré à partir du 7 octobre 2016.

## PUBLICITÉ ET ÉTUDES

### Havas

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bolloré détient 59,7 %<sup>(1)</sup> d'Havas, consolidé en intégration globale.

Les résultats de l'année 2016 publiés par Havas poursuivent leur croissance. Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 2 276 millions d'euros, avec une croissance organique de +3 % (+4 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2016), portée par l'Europe et le rebond de l'Amérique du Nord. La marge opérationnelle courante s'élève à 14,5 %, en progression de 10 points de base, et le résultat opérationnel atteint 297 millions d'euros.

Le résultat net part du Groupe ressort à 177 millions d'euros, contre 172 millions d'euros en 2015. La trésorerie nette au 31 décembre 2016 augmente de 61 millions d'euros, à 149 millions d'euros, contre 88 millions d'euros à fin 2015.

L'exercice présente un niveau de new business net très solide à 2 139 millions d'euros, qui traduit les gains de budgets importants réalisés en 2016 dans différents pays (avec GSK, Swarovski, TracFone, TIM...).

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

## PRESSE GRATUITE

### CNEWS Matin (Direct Matin)

Lancé en février 2007, *Direct Matin* est un quotidien gratuit d'information généraliste diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales. La proposition éditoriale et la maquette de *Direct Matin* tranchent avec celle des autres quotidiens gratuits. *Direct Matin* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité.

L'ensemble des éditions régionales est diffusé sous la marque unique *Direct Matin*, rebaptisée *CNEWS Matin* depuis le 27 février 2017. Le journal gratuit est diffusé en moyenne à plus de 900 000 exemplaires<sup>(3)</sup> et compte près de 2,4 millions de lecteurs par numéro<sup>(4)</sup>.

La version digitale [Directmatin.fr](http://Directmatin.fr) qui a été lancée en 2012 compte en moyenne 2,5 millions de visiteurs par mois et plus de 9 millions de pages vues mensuellement<sup>(5)</sup>. Depuis la fin du mois de février 2017, elle est désormais accessible à l'adresse Internet [www.cnewsmatin.fr](http://www.cnewsmatin.fr).

## TÉLÉCOMS

### Bolloré Telecom

Le Groupe dispose de 22 licences régionales d'exploitation de la bande de fréquences 3,5 GHz, permettant la transmission hertzienne de données à haut débit, qui lui offrent une couverture nationale. Il poursuit le déploiement du réseau dans le cadre de l'accord avec l'Arcep, prévoyant l'obligation d'équipement du réseau entre 2015 et 2017. À la fin du mois de janvier 2017, 4 000 stations ont été déployées, contre 2 941 stations à la fin juin 2016. Les dépenses cumulées à ce stade s'élèvent à environ 150 millions d'euros, incluant les licences et les coûts de développement.

### Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet sans fil haut débit dans les résidences pour étudiants et les complexes hôteliers. Wifirst poursuit la progression de son parc qui compte plus de 410 000 emplacements installés à la fin décembre 2016, en progression de 13 % par rapport à 2015. Le chiffre d'affaires 2016 s'élève à 25 millions d'euros, en progression de 27 % par rapport à 2015. Par ailleurs, le contrat signé avec La Poste en 2015 a démarré, avec 1 900 agences équipées en 2016.

## PARTICIPATION DANS VIVENDI

### Vivendi

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bolloré détient 20,7 %<sup>(6)</sup> de Vivendi, mis en équivalence à compter d'octobre 2016. Les comptes de l'année 2016 publiés par Vivendi présentent un chiffre d'affaires globalement stable, à 10,8 milliards d'euros, traduisant une évolution contrastée avec :

- une progression du chiffre d'affaires chez Universal Music Group (+4,4 % à périmètre et taux de change constants) ;
- une diminution du chiffre d'affaires du groupe Canal+ (-4,2 % à périmètre et taux de change constants) liée à la baisse de la télévision payante en France et de Studiocanal, alors que les activités à l'international ont continué à croître fortement (+6,8 %), tout particulièrement en Afrique.

Le résultat net part du Groupe de 1 256 millions d'euros, en recul de 35 %, intègre :

- un résultat net des activités cédées ou en cours de cession de 20 millions d'euros en 2016, contre 1 233 millions d'euros en 2015 qui comprenait la plus-value de cession de GVT (28 mai 2015) de 1 818 millions d'euros ;
- et un résultat net part du Groupe des activités poursuivies de 1 236 millions d'euros, en hausse de 77,0 %.

La position nette de trésorerie au 31 décembre 2016 s'élève à 1,1 milliard d'euros (contre 6,4 milliards d'euros à fin 2015), étant observé que le retour aux actionnaires a été particulièrement important en 2016, avec 4,2 milliards d'euros de distribution de dividende.

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

(1) Dont 25,8 % détenus indirectement par Compagnie de Pleuven à travers Financière de Sainte-Marine, 6,0 % par Bolloré, 15,0 % par Société Industrielle et Financière de l'Artois et 13,0 % par Compagnie du Cambodge.

(2) Dont 2,7 % d'emprunt de titres et des options d'achat portant sur 2,7 % du capital (cf. page 13).

(3) Source : OJD décembre 2016.

(4) Source : One 2015-2016.

(5) Source : Google analytics de décembre 2016.

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

## STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	310	265
Croissance organique	17 %	9 %
Résultat opérationnel	(168)	(126)
Investissements	207	250

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (Stockage d'électricité, Films plastiques, Terminaux et systèmes spécialisés) progresse de 17 %, à 310 millions d'euros. Le chiffre d'affaires réalisé par Blue Solutions avec les entités de Blue Applications ressort à 109 millions d'euros (contre 120 millions d'euros en 2015) et est éliminé au niveau du Groupe Bolloré. Les activités de terminaux spécialisés, les ventes de véhicules (notamment la E-Mehari) et de Bluebus enregistrent une croissance soutenue tandis que l'autopartage continue sa progression.

Le Groupe poursuit ses dépenses opérationnelles et ses investissements dans le Stockage d'électricité et les applications. La croissance des dépenses constatée en 2016 est essentiellement liée aux développements dans les activités de bus électriques 12 mètres, de véhicules électriques (E-Mehari) et dans les applications stationnaires.

## BLUE SOLUTIONS

Blue Solutions produit la batterie électrique Lithium Métal Polymère (LMP®) dans ses usines de Bretagne et du Canada. Blue Solutions a été introduite en Bourse le 30 octobre 2013, au premier marché de NYSE-Europe, au prix de 14,50 euros. Au 31 décembre 2016, son cours était de 11,50 euros et sa capitalisation boursière de 332 millions d'euros.

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé de Blue Solutions s'établit à 109,3 millions d'euros, en baisse de 10 % par rapport à l'exercice 2015 (121,9 millions d'euros). Au cours de l'exercice 2016, Blue Solutions a livré 2 460 batteries, contre 2 849 batteries à fin décembre 2015 (-14 %).

Le niveau d'activité soutenu de Bluebus n'a pas permis de compenser le recul des ventes dans le domaine du stockage d'énergie stationnaire. Les ventes à Bluecar, en léger repli, ont été portées par les livraisons de batteries destinées aux E-Mehari ; les livraisons pour l'autopartage ralentissent en raison de la durée de vie plus longue des batteries équipant les véhicules en service.

Par ailleurs, Blue Solutions a acquis la start-up américaine Capacitor Sciences Incorporated, spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'électricité, dans le but d'améliorer substantiellement les performances des batteries LMP® (densité, cyclabilité et vitesse de charge).

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

Le Conseil d'administration de Blue Solutions, réuni le 23 mars 2017, a réexaminé la situation et les perspectives de la société pour les prochaines années. Le stockage d'électricité à travers les batteries est désormais unanimement reconnu comme un secteur considérable. Cependant, la concurrence est plus importante et Blue Solutions souhaite se donner plus de temps pour développer les avantages de sa technologie LMP®. Celle-ci remporte de nombreux succès commerciaux dans la mobilité (Autolib', projets d'autopartage de Singapour, de Londres et de Los Angeles, et bus électriques) et offre également des perspectives importantes dans le domaine des applications stationnaires ; le développement parallèle de concurrents dans le lithium-ion, avec des volumes importants et des prix bas, impose de revoir les volumes et les prix de vente des batteries Blue Solutions. Ceci l'amène à prendre les positions suivantes :

- **Décision de ne pas exercer les options**

Dans ce cadre, sur proposition du Directeur général et sur la base des travaux de valorisation effectués par un expert<sup>(1)</sup>, le Conseil d'administration de Blue Solutions a décidé qu'il n'exercerait pas les options d'achat dont il disposait sur le périmètre Blue Applications jusqu'à leur date d'échéance, soit le 30 juin 2018, considérant que les investissements restant à engager dans celui-ci sont encore très significatifs et préférant concentrer les efforts de Blue Solutions sur l'amélioration de sa technologie.

- **Négociations à entreprendre entre Blue Solutions et Bolloré**

Les Conseils d'administration de Blue Solutions et de Bolloré ont décidé de se rapprocher pour travailler ensemble sur les objectifs suivants :

- mettre en place une nouvelle fenêtre d'exercice des options ;
- revoir les termes du contrat d'approvisionnement de batteries comme celui-ci l'autorise ;
- établir un nouveau contrat de financement de Blue Solutions par Bolloré, l'engagement précédent ayant pris fin en juin 2016.

Le résultat de ces négociations fera l'objet d'un communiqué de presse de Blue Solutions et de Bolloré.

Dans ce cadre, Bolloré offre aux actionnaires de Blue Solutions qui le désirent la possibilité de céder leurs actions à 17 euros (voir page 14 « Événements récents et perspectives »).

## BLUE APPLICATIONS

## Autopartage

Les services d'autopartage développés par le Groupe Bolloré sont un succès, avec Autolib' en Île-de-France, lancé en 2011, et Utilib' destiné aux artisans, Bluely dans la région Grand Lyon et Bluecub dans la Communauté urbaine de Bordeaux, lancés à la fin 2013. Le Groupe Bolloré a également lancé un système d'autopartage à Indianapolis (États-Unis), Blueindy, en septembre 2015, et à Turin (Italie), Bluetorino, en octobre 2016. Par ailleurs, il a été désigné pour la gestion d'un réseau de bornes de charge à Londres, BluePointLondon, pour lequel il a installé, à la fin 2016, 2 400 bornes de nouvelle génération, développées et produites par le Groupe, auxquelles 750 autres bornes seront ajoutées en 2017. Ce réseau de bornes pourra permettre d'ouvrir un service d'autopartage dans un avenir proche. De plus, au cours de l'exercice 2016, le Groupe a obtenu de nouveaux projets d'autopartage, à Singapour (30 juin 2016) et à Los Angeles (19 décembre 2016). À la fin 2017, le Groupe devrait opérer 7 systèmes d'autopartage.

À la fin 2016, les services d'autopartage comptent 118 000 abonnés annuels Premium, contre 106 000 à fin 2015, soit +11 %, près de 7 800 bornes de charge dans 1 500 stations (dont près de 6 200 bornes sur le réseau Autolib' réparties sur près de 1 100 stations), près de 4 900 voitures Bluecar® en circulation (dont 3 960 sur Autolib'). Ils représentent environ 6 millions de locations par an.

## Bluebus

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

En 2016, le Groupe a livré 38 bus 6 mètres à des collectivités et à des entreprises privées et 22 bus 12 mètres à la RATP (21 supplémentaires restent à livrer en 2017). Ces bus 12 mètres équipent la ligne 341, première ligne de bus standard 100 % électrique de la RATP, qui a été lancée en mai 2016.

## Bluecar/E-Mehari

Le Groupe produit, vend et loue plusieurs modèles de véhicules électriques (Bluecar®, Blueutility, Bluesummer) aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, et a également développé des véhicules adaptés aux marchés américain et britannique. Il a signé un accord de partenariat stratégique avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser un véhicule électrique, la E-Mehari, dont plus de 900 exemplaires ont été vendus en 2016.

(1) Thierry Bergeras a été désigné par le tribunal de commerce de Paris le 30 novembre 2016 en tant qu'expert et a rendu son rapport le 17 mars 2017.

## Bluestorage

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

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

Ces solutions sont autant pertinentes pour les grandes centrales EnR connectées au réseau que pour les besoins d'électrification des zones isolées. Plusieurs installations de ce type sont en place, en particulier les Bluezones déployées par le Groupe en Afrique ou, en liaison avec le groupe Vivendi, les salles de spectacle Canal Olympia en Afrique dont l'alimentation en électricité est assurée par des systèmes de stockage développés par Bluestorage.

Bluestorage a également mis en place des installations pour effectuer de l'effacement industriel et de l'effacement diffus. Que ce soit au niveau du gestionnaire de réseau ou au niveau de l'industriel, l'objectif est le même, à savoir éviter de dimensionner le parc de production électrique pour répondre au pic de demande. En stockant l'énergie disponible aux périodes de moindre demande, les systèmes Bluestorage permettent d'éviter la construction de nouvelle unité de production, souvent au gaz.

Le Groupe étudie également le potentiel existant quant au décalage d'investissements sur les réseaux. En positionnant des moyens de stockage à des endroits stratégiques, le gestionnaire de réseau peut éviter de revoir son infrastructure de transmission et distribution, elle aussi dimensionnée pour assurer les transferts d'énergie au moment des pics.

Enfin Bluestorage développe des solutions permettant l'hybridation des groupes électrogènes souvent mis en place par les industriels dans les zones isolées. Grâce à l'ajout de moyens de productions via des énergies renouvelables et à l'utilisation des solutions Bluestorage, la consommation de gaz et les émissions de gaz à effet de serre sont réduites de façon significative.

## TERMINAUX ET SYSTÈMES SPÉCIALISÉS

IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy, BluePointLondon, Bluetorino, (abonnement, location, charge électrique) et l'informatique embarquée des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans la commercialisation d'infrastructures de charge intelligente et communicante et de systèmes de géolocalisation et de supervision à distance des véhicules.

L'année 2016 a été marquée, d'une part, par les dépenses liées à BluePointLondon (-4,5 millions d'euros), et, d'autre part, par les résultats positifs des activités traditionnelles :

- dans le domaine des terminaux et bornes libre-service avec notamment d'importantes livraisons pour La Poste ;
- avec les solutions de contrôle des passagers, qui ont bénéficié d'importantes études pour le compte de la SNCF (sur les portes d'embarquement du TGV) ;
- et dans le domaine de la sécurité, qui enregistre de bonnes performances dans les systèmes de contrôle d'accès piétons, passagers et véhicules, avec un chiffre d'affaires en croissance tant à l'international (États-Unis) qu'en Europe.

## Polyconseil

Polyconseil, qui fournit des conseils et services informatiques et conçoit des logiciels, joue également un rôle important dans les systèmes d'autopartage et de gestion des solutions de stockage d'électricité.

## Films plastiques

Les ventes et le résultat opérationnel sont en retrait, en raison principalement du ralentissement de l'activité des films métallisés aux États-Unis que la hausse des volumes de films diélectriques n'a pu compenser.

## AUTRES ACTIFS

### PARTICIPATIONS

Tout en développant chacun de ses différents métiers opérationnels, le Groupe a toujours cherché à disposer d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit constituer les bases de nouveaux développements. Le portefeuille de titres cotés du Groupe Financière de l'Odet s'élève, au 31 décembre 2016, à près de 4,6 milliards d'euros<sup>(1)</sup>.

Au 31 décembre 2016, le portefeuille de titres cotés est principalement composé des participations suivantes :

#### Vivendi <sup>(2)</sup>

Au cours du premier semestre 2016, la participation a été portée à 15,3 % du capital suite aux opérations d'annulations d'actions effectuées par Vivendi. En octobre 2016, le Groupe a finalisé le dénouement anticipé, en espèces, de l'opération de couverture et de financement mise en place en avril 2015, portant sur 34 millions d'actions, soit 2,6 % du capital. Dans le même temps, le Groupe a conclu un emprunt d'actions jusqu'au 25 juin 2019, portant sur 34,7 millions d'actions (2,7 % du capital), et a acheté des options d'achat lui permettant d'acquérir à tout moment 34,7 millions d'actions supplémentaires (2,7 % du capital) jusqu'au 25 juin 2019. Le Groupe a par ailleurs obtenu un nouveau financement sur actions Vivendi à hauteur de 300 millions d'euros venant à échéance en mars 2022.

Par ces opérations, le Groupe a franchi les seuils de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi. Compte tenu de l'obtention des droits de vote double, le Groupe a franchi à la hausse le seuil de 25 % des voix le 6 mars 2017, et détient, d'ici le 20 avril 2017, environ 29 % des voix de Vivendi. Ces opérations témoignent de la confiance portée dans la capacité de développement de Vivendi et de l'intention du Groupe d'en demeurer l'actionnaire de référence à long terme.

La société a été mise en équivalence opérationnelle dans les comptes consolidés du Groupe à compter d'octobre 2016.

La valeur boursière de la participation (y compris options d'achat et hors emprunt de titres) s'élève à 3 645 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Mediobanca, Generali, UnipolSai

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca<sup>(3)</sup> (8,0 %), Generali (0,13 %) et UnipolSai (0,04 %)<sup>(4)</sup>, s'élève à 570 millions d'euros au 31 décembre 2016. La principale participation est Mediobanca, dont le Groupe est le deuxième actionnaire et dispose de trois représentants au Conseil d'administration.

#### Socfin

Le Groupe détient 38,8 % de la société Socfin, 21,8 % de sa filiale Socfinasia et 8,6 % de Socfinaf qui représentent une valeur boursière de 250 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Autres participations

Au 31 décembre 2016, le Groupe, qui a participé à hauteur de 7 millions d'euros à l'augmentation de capital de Vallourec<sup>(5)</sup> au mois d'avril 2016, détient 1,2 % du capital de Vallourec pour une valeur boursière de 36 millions d'euros. Il détient également 9,6 % du capital de Gaumont<sup>(5)</sup>, représentant une valeur boursière de 23 millions d'euros, et 21,2 % de Bigben Interactive<sup>(5)</sup> pour une valeur boursière de 27 millions d'euros à fin décembre 2016.

## PLANTATIONS ET AUTRES ACTIFS AGRICOLES

### Socfin <sup>(6)</sup>

Le Groupe détient directement 38,8 % de Socfin, 21,8 % et 8,6 % de ses filiales, respectivement Socfinasia et Socfinaf. Socfin gère des plantations d'hévéas et de palmiers en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Nigeria) représentant environ 189 000 hectares.

Bien que le niveau général de production des plantations soit satisfaisant, les résultats sont globalement stables en raison des prix de ventes qui demeurent faibles.

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

(2) Mise en équivalence depuis le 7 octobre 2016.

(3) Mise en équivalence.

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

(5) Non consolidé.

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

Le cours moyen 2016 de l'huile de palme, en augmentation de 13 %, a connu d'importantes fluctuations depuis plusieurs mois, et le cours moyen 2016 du caoutchouc est resté stable malgré la remontée rapide observée en fin d'année. Ainsi, en Indonésie, le bénéfice net de Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, est en léger retrait à 40,5 millions d'euros, contre 42,6 millions d'euros en 2015, en raison de prix de vente moyens du caoutchouc inférieurs à ceux de 2015. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria, qui présentent un résultat net social cumulé de 31,9 millions d'euros, contre 33,2 millions d'euros 2015, ont été pénalisées par la faiblesse des cours ainsi que par des conditions climatiques moins favorables à la production que l'an dernier.

Au Congo, les plantations de Brabanta enregistrent pour leur deuxième année d'entrée en production des résultats négatifs, mais qui progressent par rapport à 2015, grâce à la hausse des quantités produites et des ventes d'huile de palme.

### Fermes américaines

Les trois fermes en Géorgie et en Floride représentent 3 300 hectares dont la gestion est confiée au groupe Socfin. Des investissements pour 33 millions de dollars (31 millions d'euros) sont en cours pour convertir 1 800 hectares en oliveraies à l'horizon 2018. La première production est attendue pour 2019. L'EBITDA 2016, généré par la location de la ferme en Floride, s'établit à 0,4 million de dollars (0,4 million d'euros), contre 0,1 million de dollars (0,1 million d'euros) en 2015.

### Vignes

Le Groupe est propriétaire de deux domaines viticoles dans le sud de la France dont le domaine de La Croix (cru classé) et le domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 242 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. Le chiffre d'affaires 2016, à 3,5 millions d'euros, en retrait de 9 % par rapport à 2015, a été affecté par la climatologie et le contexte sécuritaire défavorable à la consommation. Les bonnes vendanges de 2016 ont permis d'atteindre une production de 732 000 bouteilles, en progression de 15 % par rapport à 2015.

## ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

Bolloré, qui avait introduit en Bourse Blue Solutions à la fin 2013 à 14,50 euros par action, tout en restant confiant dans les perspectives de la technologie LMP® mais souhaitant garder un rythme de développement raisonnable et continuer d'investir à long terme, offrira aux actionnaires qui souhaiteraient se retirer une première possibilité de vendre leurs actions Blue Solutions à 17 euros par action. À cette fin, un projet d'offre publique sera déposé auprès de l'AMF avant la fin du premier semestre 2017, une fois notamment qu'un expert indépendant aura été désigné afin d'apprécier le caractère équitable du prix de l'offre. Bolloré précise d'ores et déjà qu'il n'a pas l'intention de demander la mise en œuvre d'un retrait obligatoire à l'issue de cette offre.

Les actionnaires qui décideraient de ne pas apporter à cette offre pour continuer d'accompagner Blue Solutions se verront offrir une seconde fenêtre de sortie après la publication des comptes de l'exercice 2019. Dans ce cadre, si les cours de Bourse de l'action Blue Solutions à cette époque s'avèrent inférieurs à 17 euros, Bolloré déposera une nouvelle offre publique aux mêmes conditions de prix que la première. Cet engagement sera précisé dans la note d'information de la première offre publique.

Bolloré a réalisé en janvier 2017 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, portant intérêt à 2 %, sur une durée de cinq ans. Cette nouvelle émission permet au Groupe Bolloré de poursuivre la diversification de ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

Le Groupe a finalisé en janvier 2017 la signature avec les autorités singapouriennes du contrat d'autopartage de véhicules électriques à Singapour.

Bolloré, qui détient environ 10 % du capital de Gaumont, a pris connaissance de l'annonce d'une offre publique de rachat d'actions à 75 euros par action. Actionnaire de long terme de la société Gaumont, dans laquelle il a investi en 2001, Bolloré a décidé de soutenir la proposition faite aux actionnaires de Gaumont et présentera donc ses actions à l'offre. La cession de sa participation au prix de 75 euros représenterait pour Bolloré un montant de 31 millions d'euros, soit une plus-value consolidée de plus de 100 % par rapport à son investissement initial, et plus de 130 % en tenant compte des dividendes reçus.

L'Assemblée générale de Vivendi du 25 avril 2017 a notamment renouvelé le mandat de Vincent Bolloré pour une durée de 4 ans et ratifié la cooptation de Yannick Bolloré en qualité de membre du Conseil de surveillance. À l'issue de cette Assemblée, le Conseil de surveillance de Vivendi a renommé Vincent Bolloré à sa présidence.

Par ailleurs, la Commission européenne a annoncé dans un communiqué le 25 avril 2017 avoir autorisé l'opération notifiée d'un projet de concentration de Bolloré sur Vivendi.

Compte tenu notamment de ces éléments, le Groupe a décidé d'intégrer globalement Vivendi dans ses comptes consolidés à compter du 26 avril 2017.

## Commentaires sur les comptes consolidés de l'exercice

### LE CHIFFRE D'AFFAIRES EST EN REPLI DE 5 % À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'exercice 2016 est en repli de 5 %. Cette évolution résulte de la baisse de 12 % de l'activité logistique pétrolière consécutive à la baisse des prix et des volumes des produits pétroliers et du recul de 7 % des activités transport et logistique en raison de la baisse des taux de fret dans la commission de transport, de la baisse des matières premières qui pénalise certains pays d'Afrique, et du recul de l'activité ferroviaire. Elle intègre également la bonne marche des activités communication (+ 3 %), et la croissance de l'activité stockage d'électricité et solutions (+ 17 %). En données brutes, les variations des devises qui impactent principalement les activités transport et logistique et communication, ont un effet négatif sur le chiffre d'affaires du Groupe de 252 millions d'euros.

### L'EBITDA 2016 RESSORT À 1 020 MILLIONS D'EUROS, – 8 % ET LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL À 626 MILLIONS D'EUROS, – 11 %

Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 626 millions d'euros en retrait de 11 % par rapport à l'exercice 2015, compte tenu :

- du recul des résultats de l'activité Transport et logistique. La bonne marche de la commission de transport en Europe, en Asie, aux États-Unis, et des terminaux portuaires en Afrique à l'exception principalement du Nigeria et du Congo, n'a pas permis de compenser la baisse du résultat de la logistique, consécutive à la baisse des cours du pétrole et des matières premières, et du rail qui a connu un grave accident ;
- des bons résultats de l'activité Logistique pétrolière, grâce aux bonnes performances de la distribution et du stockage en France et des activités en Allemagne ;
- de la progression du secteur Communication, grâce à la hausse des résultats de Havas et du pôle médias. Le résultat intègre, en outre, 16 millions d'euros correspondant à la quote-part de résultat de Vivendi sur les trois derniers mois de l'année, Vivendi étant mis en équivalence opérationnelle à compter du 7 octobre 2016 ;
- de l'augmentation des dépenses dans le Stockage d'électricité (batteries et véhicules électriques).

### LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2016 RESSORT À 228 MILLIONS D'EUROS, – 23 %

- Le résultat financier s'établit à 158 millions d'euros contre 181 millions d'euros en 2015. Il intègre notamment 325 millions d'euros de dividendes nets reçus de Vivendi, comme en 2015, mais est pénalisé par 38 millions d'euros effets de change négatifs.
  - La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à 21 millions d'euros contre 104 millions d'euros en 2015. Elle est notamment pénalisée par la dépréciation des titres Mediobanca à hauteur de – 47 millions d'euros contre une reprise de + 28 millions d'euros en 2015.
- Compte tenu de ces éléments et après prise en compte de 224 millions d'euros d'impôts (265 millions d'euros en 2015), le résultat net consolidé s'établit à 580 millions d'euros, contre 719 millions d'euros en 2015. Le résultat net part du Groupe ressort à 228 millions d'euros, contre 297 millions d'euros en 2015, en recul de 23 %.



## L'ENDETTEMENT NET RESSORT À 4 586 MILLIONS D'EUROS ET LA VALEUR BOURSIÈRE DU PORTEFEUILLE S'ÉLÈVE À 4 555 MILLIONS D'EUROS

- L'endettement net atteint 4 586 millions d'euros, en baisse de 224 millions d'euros sur le deuxième semestre 2016 et de 93 millions d'euros sur l'année.
- Les capitaux propres s'établissent à 8 240 millions d'euros, en recul de 384 millions d'euros en raison de la baisse des valeurs boursières.
- Le ratio d'endettement net sur fonds propres est de 56 % contre 62 % au 30 juin 2016 et 54 % à fin 2015.
- La valeur boursière du portefeuille de titres cotés (Vivendi, Mediobanca, groupe Socfin...) s'élève à 4 555 millions d'euros au 31 décembre 2016.
- La liquidité du Groupe<sup>(1)</sup> est en hausse, avec un montant disponible non tiré de 2,3 milliards d'euros à fin février 2017, contre 1,9 milliard d'euros fin 2016, comme à fin 2015, intégrant une nouvelle émission obligataire à cinq ans de 500 millions d'euros avec un coupon de 2 %, réalisée en janvier 2017. La maturité moyenne de la dette augmente également, à 3,6 années.

## PROPOSITION DE DIVIDENDE : 1,00 EURO PAR ACTION

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2017 de distribuer un dividende de 1 euro par action. Le détachement de l'acompte interviendra le 12 juin 2017 et le paiement sera effectué le 14 juin 2017.

## Commentaires sur les résultats sociaux de l'exercice

Le résultat social s'établit à 106,5 millions d'euros en 2016 est stable par rapport à 2015. Les résultats comprennent essentiellement les dividendes reçus de Bolloré SA minorés de charges d'intérêts.

## Affectation du résultat de l'exercice

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 106 488 840,86 euros. Il est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	106 488 840,86
Report à nouveau antérieur	291 091 889,97
Affectation à la réserve légale	-
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>397 580 730,83</b>
Dividendes	6 585 990,00
Au compte « Report à nouveau »	390 994 740,83

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à un (1) euro par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus 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 14 juin 2017.

(1) Hors Havas.

## Distribution de dividendes au titre des trois derniers exercices

Le montant des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ainsi que le montant des revenus distribués éligibles à la réfaction mentionnée aux 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> de l'article 158 du Code général des impôts ont été les suivants :

Exercice	2015	2014	2013
Nombre d'actions	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Dividende (en euros)	1 <sup>(1)</sup>	1 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	6,6	6,6	3,3

(1) Les dividendes perçus 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.

## 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 au cours de l'exercice écoulé.

## Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels

Les règles de présentation retenues pour l'établissement de ces documents sont conformes à la réglementation en vigueur et identiques à celles adoptées pour les exercices précédents.

## 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 2016, du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2016) (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		
Fournisseurs							
Fournisseurs d'immobilisations							
<b>Total à payer</b>							
Factures non parvenues						164	164
Autres							
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>						<b>164</b>	<b>164</b>

Échéances (J = 31/12/2015) (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		
Fournisseurs							
Fournisseurs d'immobilisations							
<b>Total à payer</b>							
Factures non parvenues						159	159
Autres							
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>						<b>159</b>	<b>159</b>

## Prise de participations directes

Dénomination sociale de chacune des sociétés françaises (commerciales, civiles, etc.) ayant son siège sur le territoire de la République	Participations directes acquises en 2016 (les chiffres indiqués ci-dessous correspondent au pourcentage de détention en droit de vote le plus élevé atteint au cours de l'année 2016)		Total de la participation au 31/12/2016	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Bolloré	63,84	77,70	63,84	77,63

## Prises de contrôle

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société (pourcentage en droit de vote)	Participations indirectes acquises en 2016 (les chiffres indiqués ci-dessous correspondent au pourcentage de détention en droit de vote le plus élevé atteint au cours de l'année 2016)	Contrôle (direct et indirect) au 31/12/2016
BETC Kitchen <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Compagnie de Concarneau	99,00	100,00
Compagnie de Loctudy	99,00	100,00
Financière de Brocéliande	99,00	100,00
Financière de l'Argoat	99,00	100,00
Havas 21 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 22 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 23 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas 24 <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Kribi Terminal Holding	51,00	51,00
Le Magazine Général <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
MCJV <sup>(2)</sup>	50,00	50,00

(1) Filiale directe ou indirecte d'Havas.

(2) Contrôle conjoint entre PSA Peugeot Citroën et Bluecarsharing.

## Renseignement concernant l'actionnariat

Principaux actionnaires ou groupes d'actionnaires au 31 décembre 2016 :

	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (Règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exerçables en Assemblées	%
Sofibol <sup>(1)</sup>	3 291 781	49,98	6 583 562	64,26	6 583 562	83,29
Compagnie de Guérolé <sup>(2)</sup>	346 837	5,27	693 674	6,77	693 674	8,78
Autres sociétés du Groupe Bolloré <sup>(3)</sup>	30	0,00	59	0,00	59	0,00
Compagnie du Cambodge <sup>(4)</sup>	1 259 288	19,12	-	-	-	-
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(4)</sup>	370 807	5,63	-	-	-	-
Financière Moncey <sup>(4)</sup>	324 535	4,93	-	-	-	-
Plantations des Terres Rouges <sup>(4)</sup>	604	0,01	-	-	-	-
Socfrance <sup>(4)</sup>	10	0,00	-	-	-	-
Nord-Sumatra Investissements SA <sup>(4)</sup>	147 960	2,25	-	-	-	-
Imperial Mediterranean <sup>(4)</sup>	237 875	3,61	-	-	-	-
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	2 341 079	35,55	-	-	-	-
<b>Sous-total Groupe Bolloré</b>	<b>5 979 727</b>	<b>90,79</b>	<b>7 277 295</b>	<b>71,03</b>	<b>7 277 295</b>	<b>92,07</b>
Public	606 263	9,21	626 779	6,12	626 779	7,93
Écart <sup>(5)</sup>	-	-	2 341 079	22,85	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 585 990</b>	<b>100,00</b>	<b>10 245 153</b>	<b>100,00</b>	<b>7 904 074</b>	<b>100,00</b>

(1) Contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Contrôlée directement par Sofibol.

(3) Inclut Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré.

(4) Autocontrôle.

(5) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (4) et privées de droit de vote.

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

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 210, celui de ceux inscrits au nominatif administré s'élevant à 87 (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust).

Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société. De plus, la société ne détient aucune action propre.

Au 31 décembre 2016, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie. D'après les renseignements recueillis par la société, au 31 décembre 2016, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,035 % du capital de la société et détient environ 0,029 % des droits de vote. Le pourcentage du capital de la société détenu par les salariés du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce s'élève à 0,37 %.

## Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

Nous vous précisons qu'au cours de l'exercice écoulé, aucune convention ni engagement nouveau n'ont été soumis à la procédure de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### REVUE DES CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET POURSUIVIES AU COURS DE L'EXERCICE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, le Conseil d'administration, en séance du 23 mars 2017, a procédé à l'examen des conventions conclues et autorisées au cours d'exercice antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016 puis a constaté que la justification de leur conclusion et les différents intérêts qui avaient présidé à leur mise en place demeurent pérennes.

Ainsi, le Conseil dans le cadre de sa revue annuelle a examiné les conventions suivantes :

- L'engagement collectif de conservation des titres Bolloré conclue entre Financière de l'Odet, Chantal Bolloré, Vincent Bolloré, Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt.
- Convention de prestations de services conclue avec la société Bolloré Participations aux termes de laquelle cette dernière apporte à Financière de l'Odet son assistance et sa collaboration dans les domaines ci-après :

#### Financier

- Relations avec les banques : discussion des conditions bancaires.
- Étude et présentation des demandes de crédits.
- Assistance lors de toute planification financière.
- Assistance lors de la préparation des budgets et lors du contrôle de l'exécution des budgets.
- Animation et gestion du suivi du besoin en fonds de roulement.

#### Juridique

- Assistance dans la réalisation des opérations de restructuration, en matière d'acquisition, de négociation et d'établissement de contrats.

#### Actions de Stratégie

- Élaboration en matière de stratégie et d'animation.
- Étude dans le cadre de projet d'investissement, de développement.
- Analyse des synergies.
- Assistance aux prises de décisions stratégiques.

#### Assistance à la Direction de l'entreprise

En 2016, Bolloré Participations a perçu en rémunération de son assistance au titre de la convention de prestations de services une somme forfaitaire de 460 637 euros HT.

### INFORMATION SPÉCIFIQUE RELATIVE AUX CONVENTIONS CONCLUES PAR DES FILIALES

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous précisons qu'aucune convention relevant de cette information spécifique n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé par une filiale de notre société avec le Directeur général, le Directeur général délégué, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de Financière de l'Odet.

## Charte interne sur la typologie des conventions

En séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration, appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012), a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

« Charte interne de qualification des conventions. Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de commerce et de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012, le Conseil d'administration, en séance du 21 mars 2013, a décidé d'établir une typologie des conventions, qui, de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et de ce fait ne sont soumises à aucune formalité :

- a. facturations de Bolloré SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations, notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- b. facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- c. options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- d. cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 500 000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse ;
- e. transferts entre la société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés ;
- f. opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 0,50 %.

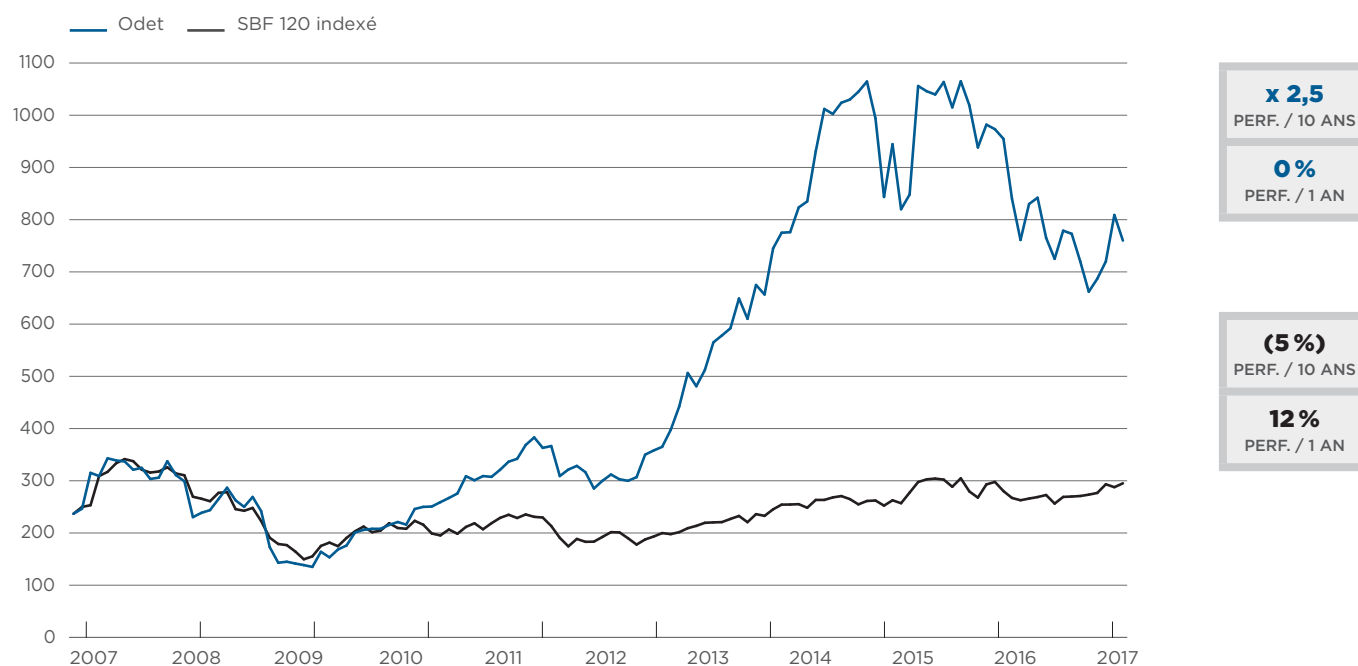
## Données boursières

	2016	2015	2014
Cours au 31 décembre (en euros)	720	954,9	820,0
Nombre d'actions au 31 décembre	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	4 741,91	6 289	5 401
Nombre de titres émis et potentiels <sup>(1)</sup>	4 244 911	4 244 911	4 244 911
Résultat net part du groupe dilué par action (en euros)	53,82	70,0	38,98
Dividende Net Par Action (en euros)	1,0	1,0	0,50

(1) Hors autocontrôle

## Évolution du cours de Financière de l'Odet

au 20 mars 2017 (en euros moyennes mensuelles)



## Jetons de présence

Le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués par le Conseil d'administration à ses membres a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016 à la somme de 300 000 euros jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée. La répartition des jetons de présence est réalisée, conformément à la décision du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016, par parts égales entre les administrateurs et lorsque la nomination ou la cooptation intervient au cours de l'exercice au cours duquel les jetons de présence sont alloués, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des membres concernés.

En outre, et conformément à la décision du Conseil du 22 mars 2012, chaque administrateur membre du Comité d'audit se voit attribuer au titre de chaque exercice social, un montant majoré de 10 000 euros prélevé sur le montant global des jetons de présence.

## Évolution du titre Financière de l'Odét sur dix-huit mois

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Septembre 2015	938,35	1 010,00	907,6	4 926	4 771
Octobre 2015	982,00	982,50	903,0	4 943	4 638
Novembre 2015	973,30	1 005,00	920,0	5 662	5 513
Décembre 2015	954,85	985,95	905,2	2 946	2 776
Janvier 2016	840,00	960,00	801,2	6 586	5 647
Février 2016	761,10	850,95	749,0	10 049	7 968
Mars 2016	830,00	838,00	755,0	7 739	6 098
Avril 2016	842,00	882,20	786,00	9 595	7 808
Mai 2016	765,20	849,80	763,35	10 316	8 167
Juin 2016	725,00	800,00	550,00	13 947	10 082
Juillet 2016	779,00	779,00	710,00	5 645	4 133
Août 2016	772,95	798,20	730,10	2 714	2 094
Septembre 2016	720,10	785,00	720,00	4 072	3 022
Octobre 2016	662,00	744,30	655,00	5 316	3 713
Novembre 2016	686,95	693,75	612,00	9 674	6 391
Décembre 2016	720,00	739,00	645,20	7 442	5 324
Janvier 2017	809,00	829,95	728,00	6 867	5 369
Février 2017	760,00	817,00	755,35	3 668	2 923

## Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité

ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2 (ARTICLE L. 225-100 ALINÉA 7 DU CODE DE COMMERCE)

Autorisations	Date de délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	Emprunt : 600 000 000 Capital : 400 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	400 000 000 <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	10 % du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre de l'obligation périodique de l'article L. 225-129-6 al. 2 du Code de commerce	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	1 % du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impute sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

## Rapport du Président 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. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du 23 mars 2017, (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 et avec le Comité d'audit. 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 D'ADMINISTRATION

#### COMPOSITION DU CONSEIL

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

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

La durée de leurs fonctions est de trois années, et ils sont rééligibles.

Le Conseil est composé de dix-sept membres : Vincent Bolloré (Président du Conseil d'administration), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président-directeur général), Bolloré Participations (représentée par Marc Bebon), Chantal Bolloré, Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Socfrance (représentée par Sébastien Bolloré), Yannick Bolloré, Valérie Coscas, Financière V (représentée par Marie-Annick Darmaillac) Hubert Fabri, Omnium Bolloré (représentée par Janine Goalabré), Céline Merle-Béral, Alain Moynet, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau.

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

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

Parmi les dix-sept membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 23 mars 2017, Valérie Coscas, Hubert Fabri, Alain Moynet, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

#### POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, en séance du 3 juin 2016, a décidé de retenir l'option consistant à dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et de renouveler le mandat de Président du Conseil d'administration de Vincent Bolloré.

Le Conseil d'administration a considéré, dans le cadre des réflexions sur l'organisation et le rôle imparti à la société au sein du Groupe, que la dissociation des fonctions constituait le mode de gouvernance le plus adapté.

Le Directeur général 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 d'administration.

Cédric de Bailliencourt a été confirmé par le Conseil d'administration du 3 juin 2016, dans ses fonctions de Directeur général et de Vice-Président-directeur général.

#### RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu.

Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président-directeur général. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président de séance étant prépondérante en cas de partage.

Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

- les dates prévisionnelles de réunion sont fixées plusieurs mois à l'avance et les modifications éventuelles de date font l'objet de concertation pour permettre la présence effective du plus grand nombre d'administrateurs ;
- le règlement intérieur du Conseil d'administration autorise, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels et du rapport de gestion) et L. 233-16 (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe) du Code de commerce, la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

#### MISSION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur général et de Président du Conseil, approuve le projet de rapport du Président. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède en outre aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêté des comptes et à la nomination des membres du Comité d'audit.

#### ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Une quinzaine de jours avant la réunion du Conseil, une convocation à laquelle est joint le projet de procès-verbal de la séance précédente est adressée à chaque administrateur afin de lui permettre de faire part de ses observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil.

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

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque administrateur, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile. Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les administrateurs à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

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

#### Séance du 24 mars 2016 (taux de présence : 92 %)

- activités et résultats ;
- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2015 ;
- Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2015 ;
- convocation de l'Assemblée générale ordinaire – fixation de son ordre du jour ;
- documents prévisionnels ;
- autorisation donnée au Directeur général d'émettre des cautions, avals et garanties ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- revue annuelle des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps.

#### Séance du 3 juin 2016 (taux de présence : 77 %)

- modalités d'exercice de la Direction générale ;
- renouvellement des mandats du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du Vice-Président-directeur général ;
- renouvellement des membres du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations.

**Séance du 1<sup>er</sup> septembre 2016 (taux de présence : 100 %)**

- activité et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2016 ;
- documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2016 ;
- révision du compte de résultat prévisionnel ;
- répartition des jetons de présence ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
- règlement intérieur du Comité d'audit.

**Séance du 10 octobre 2016 (taux de présence : 100 %)**

- renforcement de la participation dans Vivendi.

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

Dans un souci de répondre à une bonne pratique de gouvernement d'entreprise telle que préconisée par les dispositions du Code Afep-Medef, le Conseil doit procéder « à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement ».

Cette évaluation doit viser trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
  - vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
  - mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les trois ans au moins.
- Une évaluation formalisée ayant été réalisée en 2015, le Conseil a été, au cours de la séance du 1<sup>er</sup> septembre 2016, invité à procéder à l'examen annuel de son évaluation.

Les principales conclusions de cette évaluation annuelle sont les suivantes :

**• En ce qui concerne les modalités de fonctionnement du Conseil**

Les administrateurs ont confirmé les analyses antérieures sur le fonctionnement du Conseil qui demeure satisfaisant (délai de convocation suffisant, fréquence et durée des réunions, répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions...).

Par ailleurs, les administrateurs ont maintenu leur appréciation sur la qualité et la lisibilité des documents utiles aux échanges, ainsi que la rédaction fidèle et exhaustive des procès-verbaux des Conseils.

**• En ce qui concerne la préparation et les débats des questions importantes**

Les administrateurs ont indiqué disposer de toutes les informations utiles à la compréhension des missions et des objectifs stratégiques du Groupe ainsi que de tous les documents complémentaires utiles à l'analyse des points qui sont examinés.

Les administrateurs se sont déclarés satisfaits de la qualité et de la quantité des informations toujours adaptées à la complexité du dossier à traiter qui permettent d'appréhender et de traiter les sujets à l'ordre du jour, et ce dans les délais impartis.

**• En ce qui concerne la composition du Conseil**

Les administrateurs ont déclaré que l'effectif du Conseil porté à 17 membres à l'issue de l'Assemblée du 3 juin 2016 était adapté et la composition de celui-ci répondait aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des administrateurs, de la parité, du nombre des administrateurs indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

Il a été relevé que la composition du conseil a été mise en conformité au regard du calendrier relatif aux dispositions sur la parité.

La durée du mandat des administrateurs fixée à trois ans est satisfaisante.

Enfin il a été relevé que le Conseil concentre des compétences reconnues qui participent à la grande qualité des échanges et qui font preuve d'aptitude pour contribuer aux prises de décision et aux orientations à retenir pour les activités du Groupe.

Il est indiqué que les administrateurs sont formés aux spécificités des activités du Groupe, notamment par des exposés dédiés et par des visites de sites.

Par ailleurs, les administrateurs peuvent rencontrer, à leur demande, les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Les domaines de spécialisation de chaque administrateur, notamment les connaissances financières, techniques et technologiques permettent de traiter avec rigueur les orientations stratégiques qui sont examinées en séance.

**COMITÉ D'AUDIT**

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 administrateurs, en séance du 9 avril 2009, ont décidé la mise en place d'un Comité d'audit.

Le règlement intérieur du Comité d'audit a été révisé lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016 afin d'y intégrer les nouvelles attributions du Comité définies par les dispositions de l'Ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au Commissariat aux comptes.

Le Comité d'audit est composé de trois administrateurs indépendants et disposant tous de compétences financières et comptables qui leur assurent une parfaite compréhension des normes comptables en vigueur :

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

La mission du Comité d'audit consiste à :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- émettre une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes dont la désignation ou le renouvellement sera proposé à l'Assemblée générale ;
- suivre la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission et tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés par lui en application des dispositions légales ;
- s'assurer du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance et le cas échéant, prendre les mesures nécessaires ;
- approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes et plus généralement de toute mission ou prérogative définie par les dispositions légales applicables ;
- rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée ;
- et plus généralement exécuter toute mission et/ou exercer toute prérogative définie par les dispositions légales.

Le Comité dispose de la faculté de recourir à des conseils extérieurs, avocats ou consultants.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit s'est réuni à deux reprises et a notamment examiné les points suivants :

**• Comité d'audit du 21 mars 2016 (taux de présence : 100 %) :**

- présentation des résultats de l'exercice 2015,
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2015,
- présentation de l'activité de l'audit interne Groupe 2015 et du plan d'audit 2016.

**• Comité d'audit du 30 août 2016 (taux de présence : 100 %) :**

- présentation résultats du premier semestre 2016,
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés semestriels au 30 juin,
- réforme de l'audit,
- suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées à fin août 2016.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes.



## COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration du 19 mars 2015 a décidé, afin de parfaire la gouvernance de la société, d'étendre les attributions du Comité en charge de la sélection ou des nominations à la détermination des rémunérations et de constituer un Comité des nominations et des rémunérations.

Les membres du Comité en charge de la sélection ou des nominations ont poursuivi leurs fonctions au sein du Comité des nominations et des rémunérations nouvellement constitué et ont présenté au Conseil d'administration du 27 août 2015 le règlement intérieur du Comité intégrant leurs nouvelles attributions.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur :

- Martine Studer, Présidente ;
- Cyrille Bolloré, membre du Comité ;
- Olivier Roussel, membre du Comité.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

### • En matière de sélection et de nomination

- Présenter au Conseil d'administration des propositions ou des recommandations sur la sélection des nouveaux administrateurs dans le respect de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de l'évolution de l'actionnariat, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil.
- Présenter au Conseil d'administration ses recommandations sur l'opportunité des renouvellements de mandats.
- Organiser une procédure visant à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et évaluer les qualifications des candidatures présentées.
- Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Débattre, chaque année de la qualification d'administrateur indépendant.
- Assister le Conseil d'administration dans la réalisation de sa propre évaluation.

### • En matière de rémunération

- Faire des propositions et émettre tout avis sur le montant global et sur la répartition des jetons de présence versés par la société aux membres du Conseil d'administration.
- Formuler toutes propositions au Conseil d'administration sur la rémunération fixe, et variable et sur tous avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure énoncés par le Code Afep-Medef.

- Débattre d'une politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance et formuler des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux.
- Procéder à une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées, lors de la conclusion d'un accord de non-concurrence.
- Prendre position sur les éventuels régimes de retraite supplémentaire qui seraient mis en place par la société.
- Collaborer à la rédaction du chapitre du rapport annuel qui est consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité s'est réuni à deux reprises.

**En séance du 21 mars 2016** (taux de présence : 67 %), le Comité des nominations et des rémunérations a examiné les points suivants :

- composition du Conseil d'administration ;
- examen des propositions de candidatures au poste d'administrateur ou opportunité des renouvellements des mandats ;
- présentation du chapitre spécifique consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

**En séance du 30 août 2016** (taux de présence : 100 %), le Comité des nominations et des rémunérations a examiné les points suivants :

- évaluation du Conseil d'administration ;
- examen des règles de répartition des jetons de présence.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'a procédé ni à la mise en place de « parachutes dorés » ni à l'attribution de régimes de retraites supplémentaires au profit des mandataires sociaux. L'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016 a fixé à 300 000 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres, étant précisé que ce montant a été fixé jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Le Conseil du 1<sup>er</sup> septembre 2016 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des administrateurs.

En outre, chaque administrateur membre du Comité d'audit se verra attribuer au titre de chaque exercice social, un montant majoré de 10 000 euros prélevé sur le montant global des jetons de présence.

## INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration de Financière de l'Odet en séance du 23 mars 2017 a été appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2016 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 Financière de l'Odet – Justifications
<b>Critères d'indépendance des administrateurs</b>	
L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.	Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un administrateur ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause son indépendance. En effet, le Conseil, quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs, s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position. De surcroît, il doit être considéré que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés. La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté, constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance.
Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.	L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur. Le Conseil estime que le Groupe, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités. La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international. La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui, à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe. Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.

## MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales.

Tout actionnaire peut voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

## 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 Financière de l'Odet 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, sur 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 Financière de l'Odet couvre l'ensemble de la société mère et des filiales consolidées. Cette description du système de contrôle interne a été réalisée à partir du cadre de référence élaboré par le groupe de place mené sous l'égide de l'AMF, complété de son guide d'application. Les principes et les points clés contenus dans ce guide sont suivis lorsqu'ils sont applicables.

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

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

### La séparation des fonctions

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe. Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

### Des filiales autonomes et responsables

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

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

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

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

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire. 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 et d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

## LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

### CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

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

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

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

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

- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie, ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles ;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

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

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

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

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

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions ;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe ;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit 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

### Le processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes statutaires des entités du périmètre et sur les comptes consolidés. Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication. Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

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

### Le processus du reporting financier

Les services trésorerie et 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

### LA 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 rapport annuel. Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, la gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes.

#### Principaux risques concernant le Groupe

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble.

##### Risque sur les actions cotées

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

##### Risque de liquidité

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

##### Risque de taux

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

#### Risques spécifiques aux activités

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

##### Risque opérationnel

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque Direction de division. Par ailleurs, le suivi de la valeur recouvrable des *goodwill* et autres actifs, ainsi que des contrats long terme, est réalisé au niveau des divisions, et des tests sont effectués au niveau du Groupe. Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

##### Risque matières premières

L'Énergie (pétrole) et les Batteries (lithium) sont les métiers du Groupe sensibles aux évolutions des cours des matières premières. Dans la division Logistique pétrolière, qui est la plus exposée à ce risque, les variations de cours du produit sont répercutées aux clients et la Direction de cette division systématise la mise en place d'achats et de ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Dans l'activité Batteries, développant une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) fortement dépendante des approvisionnements en lithium, le Groupe a conclu des partenariats avec différents industriels du secteur afin de limiter ce risque et d'assurer la fourniture des quantités de produit nécessaires à la fabrication de ses batteries.

##### Risque de crédit

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

##### Risque de change

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

##### Risque technologique

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité avec pour principal enjeu technologique d'imposer la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) comme une technologie de référence aussi bien sur le marché du véhicule que sur celui des batteries stationnaires pour le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements. En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe. Par ailleurs, ce risque est adressé directement par la Direction générale lors de comités mensuels.

##### Risque de propriété industrielle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (dans le domaine des batteries et véhicules électriques, des terminaux spécialisés). Pour l'ensemble des activités concernées, une cellule dédiée au niveau du Groupe s'assure que ce dernier est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

##### 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 du Groupe, en liaison avec les services juridiques des divisions. Lorsqu'un litige survient, la Direction juridique du Groupe s'assure de sa résolution au mieux des intérêts du Groupe.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

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

L'existence d'un outil informatique permet de donner une dimension active et régulière dans le suivi des risques, qui porte sur l'ensemble de nos métiers. Les risques identifiés font l'objet d'une série de mesures détaillées dans les plans d'actions élaborés par les différents « propriétaires » de risques nommés au sein de chaque division.

L'objectif étant de maîtriser l'exposition à ces risques et donc de les réduire. L'actualisation de la cartographie des risques consolidée est validée trimestriellement par le Comité des risques.

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

### PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

#### Le Conseil d'administration de la société mère du Groupe

Le Conseil d'administration veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par la Direction générale. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

#### La Direction générale du Groupe

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi 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 et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité, ainsi que l'analyse de leur évolution par rapport aux objectifs approuvés par la Direction générale.

#### Le Comité d'audit

Le rôle et les attributions de ce comité sont précisés ci-avant au paragraphe « Comités spécialisés ».

#### Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

#### Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

#### Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe.

Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux comités de direction.

## L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre. Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, basé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale, et un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale.

Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

L'audit a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les rapports d'audit sont destinés aux sociétés auditées, aux divisions auxquelles elles sont rattachées et aux Directions financière et générale du Groupe.

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne. À ce titre, ils conduisent des interventions intérimaires sur l'appréciation des modes opératoires des différents cycles d'audit retenus ; ils garantissent la correcte application des principes comptables applicables, dans le souci de produire une information fidèle et précise. Ils communiquent une synthèse semestrielle des conclusions de leurs travaux à la Direction financière, à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit.

Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016), représenté par Jean Paul Séguret, et AEG Finances – Audit Expertise Gestion (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013), représenté par Jean-François Baloteaud.

## 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 d'Éthique, rédigée en 2000, a été revue afin de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe. Cette charte est diffusée par la Direction des ressources humaines du 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 leur demande.

## 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.

Suite à l'entrée en vigueur le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (appelé règlement MAR) et à la publication le 26 octobre 2016 du guide de l'AMF sur l'information permanente et la gestion de l'information privilégiée, les nouvelles procédures particulières sont mises en œuvre.

L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

#### MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

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

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

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

Par ailleurs, le Groupe Blue Solutions dispose également de procédures de contrôle interne mises en place dans le cadre du Groupe qui couvrent l'ensemble de Financière de l'Odette et de ses filiales consolidées.

#### CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel ont été poursuivis en 2016.

#### RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

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

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents, notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100, de l'IFRS et de l'ISO 26000.

Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.

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

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le rapport annuel présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Il est complété par le rapport RSE qui regroupe les informations concernant les actions RSE des divisions.

Suite à la première vérification réalisée en 2013 par les Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales, le référentiel d'indicateurs du Groupe a été précisé. La plupart des indicateurs ont été déployés à l'international.

Les Commissaires aux comptes ont vérifié que les axes d'amélioration définis en 2013 avaient été pris en compte pour la collecte des données relatives aux exercices suivants.

Ils ont fourni, comme pour l'exercice précédent, une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des quarante-deux indicateurs demandés par la loi Grenelle II et émis un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils ont spécifiquement auditées.

Le 23 mars 2017

Le Président  
Vincent Bolloré

## Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Financière de l'Odet

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Financière de l'Odet et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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

## Facteurs de risque

### ANALYSE DES RISQUES

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

Les risques spécifiques aux activités, et notamment au Transport et logistique et à la Logistique pétrolière qui génère 78 % du chiffre d'affaires du Groupe, sont présentés au paragraphe 4.2 « Risques spécifiques aux activités ».

### PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

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

#### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Financière de l'Odét, qui détient un portefeuille de titres disponibles à la vente évalué à 2 325,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux comptes consolidés), est exposé à la variation des cours de Bourse. Au 31 décembre 2016, ce portefeuille est constitué à plus de 91% par des titres des holdings de contrôle du Groupe (Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol).

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

Au 31 décembre 2016, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 1 996,9 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2016, une variation de 1% des cours de Bourse entraînerait un impact de 18,8 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et sur les capitaux propres consolidés, dont 17,6 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle dont la valorisation dépend des cours de Bourse des titres Bolloré et Financière de l'Odét (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2016, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 130,7 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

Le Groupe détient par ailleurs des participations significatives dans des groupes cotés, mis en équivalence dans les comptes du Groupe – Vivendi, Mediobanca et le groupe Socfin – représentant une valeur boursière de 4 341,5 millions d'euros pour une valeur comptable de 4 367 millions d'euros.

Conformément aux normes en vigueur, la valorisation de ces titres reflète la quote-part détenue par le Groupe dans l'actif net retraité de ces sociétés. Toutefois, si un indice de perte de valeur, comme une baisse significative du cours, est identifié, un test de dépréciation est réalisé. La valeur recouvrable de la participation est alors évaluée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, estimée notamment à partir des flux de trésorerie futurs de l'entité, et la valeur de marché, c'est-à-dire le cours de Bourse pour ces sociétés cotées. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat.

#### Risque sur les goodwill

Les états financiers du Groupe comprennent des écarts d'acquisition (*goodwill*) s'élevant à 3 006 millions d'euros au 31 décembre 2016 (soit 13,3% du total de l'actif consolidé du Groupe) et à 2 965 millions d'euros au 31 décembre 2015 (soit 12,6% du total de l'actif consolidé du Groupe). Les principaux *goodwill* portent sur Havas (1 917 millions d'euros) et le Transport et la logistique (909 millions d'euros).

Conformément aux normes en vigueur, les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Au 31 décembre 2016, aucune dépréciation n'est apparue nécessaire. Une analyse de sensibilité a été réalisée, aucun des principaux *goodwill* du Groupe ne serait affecté par une variation raisonnable des hypothèses clés. (voir note 6.1 – *Goodwill* des notes annexes aux états financiers).

#### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2016, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 2 375 millions d'euros (dont 587 millions d'euros groupe Havas). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble de ces engagements à chaque date de clôture (voir note 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux comptes consolidés).

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2016 inclut 891 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont groupe Havas : 100 millions) dans le cadre d'un programme de 1 700 millions d'euros au maximum (dont groupe Havas pour 400 millions d'euros) et 175,8 millions de mobilisations de créances.

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

Année 2017	4 %
Année 2018	8 %
Année 2019	22 %
Année 2020	32 %
Année 2021	29 %
Au-delà de 2021	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

#### Risque de taux

Le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe. La note 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux comptes consolidés décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2016, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 40 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de – 27,2 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

### RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

Pour recenser les risques liés aux activités, le Groupe s'est inscrit dès 2005 dans une démarche de « cartographie des risques » ayant comme principaux objectifs :

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

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

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



## PRINCIPAUX RISQUES RÉSULTANT DE CETTE DÉMARCHÉ

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

Les activités Transport et Logistique et logistique pétrolière représentent plus de 78 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

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

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

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

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

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

### Risque de propriété intellectuelle

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

### Risque climatique (Logistique pétrolière)

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

### Risques politiques (Transport et logistique)

Le Groupe est présent dans un grand nombre de pays d'Afrique, où il exerce tous les métiers de la logistique : transports aérien, maritime, terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Pour ses clients, il prend en charge toutes les démarches administratives et douanières, en amont et en aval du transport, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à la destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement constituées d'acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaîtrait une crise majeure. Par ailleurs, la présence du Groupe sur ce continent depuis plusieurs décennies ainsi que son expérience permettent de limiter l'exposition à ce risque. Ainsi les crises survenues en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011 ont eu un impact significatif sur les résultats des filiales de ce pays, mais l'impact sur les comptes du Groupe a, quant à lui, été très peu sensible, traduisant des effets de reports d'activités du pays en crise vers les pays voisins. Enfin, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires » souscrite auprès d'AXA Corporate Solutions et réassurée auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux, à concurrence de 75 millions d'euros par an, avec pour certains risques, des sous-limites de couverture de 10 ou 30 millions d'euros par événement.

Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

- confiscation, expropriation, nationalisation ;
- retrait d'autorisation ;
- non-renouvellement par les autorités concédantes de leurs accords de concession ou de licences ;

- inconvertibilité et non-transfert de tous flux financiers, et notamment des dividendes ;
- trouble de l'ordre public, malveillance, guerre, guerre civile, grève, émeute, terrorisme.

### Risque sanitaire

De par sa présence en Afrique, le Groupe est exposé aux risques liés à Ebola. L'épidémie n'ayant touché principalement que trois pays (Sierra Leone, Guinée et Liberia), qui représentent moins de 5 % de son chiffre d'affaires réalisé en Afrique, elle n'a pas eu de réelle incidence sur le Groupe. Le Groupe a néanmoins pris de nombreuses mesures sanitaires, dès début 2014, qui restent à ce jour en vigueur.

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

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs, Autolib'). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité, de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité) et de leur maturité, les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe. Pour plus de détails sur les concessions, se reporter également à la note 6.4 des notes annexes aux états financiers consolidés.

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

Les contrats de service d'autopartage pourraient présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnements... Les premières années d'exploitation du contrat Autolib', remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011, mettent en évidence que les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale, ce que ne démentent pas à ce jour les autres services d'autopartage en vigueur à Lyon, Bordeaux et Indianapolis. De plus, en ce qui concerne Autolib', le contrat signé avec le syndicat mixte limite l'exposition du Groupe en termes de pertes à 60 millions d'euros sur la durée de la concession.

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

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

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

### Risque client

Le Groupe, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont, par conséquent, des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble. Dans le transport et la logistique (54 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. À titre d'exemple, le premier client représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de cette clientèle. L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers. En matière de gestion des risques, un suivi mensuel est effectué par la Direction de la trésorerie du Groupe qui centralise l'évolution du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, un contrôle est opéré par les principales divisions elles-mêmes, qui disposent d'un crédit manager. Enfin, le Groupe a très souvent recours à l'assurance-crédit. Les analyses des créances clients sont réalisées au cas par cas, et les dépréciations sont constatées sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client, de l'existence ou non d'une assurance-crédit, et des retards de paiement.

Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances sont présentés dans la note 5.6 – Clients et autres débiteurs des notes annexes aux états financiers consolidés.

### Risques liés aux cours des matières premières

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

- Énergie (pétrole) ;
- Autres actifs agricoles ;
- Batteries (lithium).

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

Le secteur de la Logistique pétrolière est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notablement impacté par la variation du prix du baril de pétrole ; le chiffre d'affaires est fortement corrélé au prix du pétrole brut et totalement corrélé au prix des produits raffinés. Afin de minimiser les effets du risque pétrole sur les résultats, la division Logistique pétrolière répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2016, les ventes à terme de produits s'élèvent à 288,8 millions d'euros et les achats à terme à 268,8 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élèvent à 42 300 tonnes pour 20,0 millions d'euros.

Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts, à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m<sup>3</sup> au 31 décembre 2016.

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

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

L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®), est dépendante de plusieurs matières premières, dont le lithium, mais ne considère pas être soumise à un risque en matière d'approvisionnement. Elle dispose de plusieurs accords avec des fournisseurs et la quantité de lithium utilisée par le Groupe est très faible au regard du marché mondial. De plus, le lithium utilisé dans les batteries électriques du Groupe est recyclable à un taux d'environ 95 %.

### Risques liés au secteur de la communication

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

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

Ces facteurs de risques sont détaillés dans le document de référence publié par Havas et disponible à l'adresse Internet [www.havas.com](http://www.havas.com).

### Risques sociaux

Compte tenu du nombre élevé de salariés qu'il emploie, le Groupe peut être soumis à des mouvements sociaux et à des grèves. Là encore, la diversité des implantations et des métiers limite très sensiblement l'exposition à ces risques. Des informations plus détaillées concernant les salariés sont fournies dans la partie « Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré » en page 49.

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

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

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

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Films plastiques, Blue Solutions – Blue Applications</b>	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines. Mise en place de rétention dans les stockages, surveillance des déshuileurs des parkings.
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source. Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, etc.) et traitement des déchets dangereux (produits chimiques, solvants...) par des sociétés spécialisées. Mise en place d'une clôture autour de la zone déchets du site d'Odet pour se prémunir des vols.
Batteries et supercapacités : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu. Extinction automatique sprinkler ou gaz. Tests d'inflammabilité des produits. Remplacement des anciennes installations incendie du site d'Odet. Les trois sites sont désormais classés bon ou très bon par les assureurs.
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres conformément à la directive Atex. Traitement des rejets atmosphériques par oxydation catalytique avec un très bon fonctionnement depuis 2014.
Transformateur haute tension : risque incendie ou de perte d'exploitation sur casse mécanique	Détection incendie et détection gaz. Doublement des installations. Rétention pour les huiles. Test de basculement d'un transformateur à l'autre effectué avec succès en 2015 et 2016.
Batteries pour véhicules électriques	Tests de sécurité en condition d'utilisation abusive. Partenariat avec les pompiers de Paris. Partenariat pour le recyclage. Premier test effectué dans le cadre de l'application bus avec plusieurs packs.
Batteries pour applications stationnaires	Modélisation des effets d'incendie en cas d'accident majeur. Démonstrateur mis en service en 2015 pour être opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2016 avec utilisation en écrêtage de pic de consommation et effacement.
Analyse de cycle de vie pour les différentes applications	Analyse de cycle de vie effectuée sur l'application Bluebus et Bluetram en version 6 mètres, en Véhicule autopartage et en application stationnaire.
Incendie de bus électrique en usine ou en charge client	Modélisation de feu de bus en collaboration avec CNPP et RATP. Charge des bus en extérieur ou en bâtiment équipé d'extinction automatique.
<b>Terminaux et systèmes spécialisés</b>	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) confié par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets. Conformément à la dernière modification de réglementation relative à la gestion des DEEE et selon les dispositions des articles R. 543.195 et suivants du Code de l'environnement, IER, en tant que producteur d'équipements électriques et électroniques professionnels, adhère à un éco-organisme agréé par l'État.
<b>Logistique pétrolière</b>	
Stockage d'hydrocarbures	Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour les sites classés. ICPE : 110 sites. Poursuite du suivi environnemental de 12 sites en exploitation : – suivi des nappes phréatiques à intervalles réguliers ; – contrôle des eaux de rejets en sortie de séparateurs, analyses piézométriques. Mise en place de jaugeage électronique sur 4 sites. Obtention de la certification 14001 sur 2 sites en juillet 2016.
Consommation de carburant des véhicules-citernes	Renouvellement en continu de la flotte de véhicules pétroliers : 18 véhicules pétroliers neufs acquis, dont les moteurs sont à la norme Euro 6, équipés de boîtes de vitesses automatiques. En contrepartie, 22 véhicules, âgés de plus de dix ans, ont été enlevés du parc. 60 journées de formation à la conduite économique.
Risques de fuite des installations : surveillance du pipe-line SFDM, oléoduc Donges-Melun-Metz long de 627 km	Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes. Télésurveillance en continu. Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne. Mise en place et respect des procédures Seveso. Renfort de la sécurité sur les sites par des rondes. Importants travaux de mise en conformité des stockages d'hydrocarbures (automatisation de la défense incendie, étanchéité des réservoirs semi-enterrés et des couronnes de bacs, etc.). Passage de racleur instrumenté de dernière génération pour le contrôle de l'état du pipe-line. Obtention de la certification 14001 en décembre 2015. Permet, entre autres, une parfaite analyse environnementale de SFDM. Obtention de la certification 50001 en décembre 2015 concernant l'efficacité énergétique.

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Logistique internationale</b>	
Impact santé et sécurité au travail	<p>Mise en place d'un système global HSE de gestion et de conception d'entrepôts et bases logistiques.</p> <p>Lancement d'une campagne de formation « La sécurité pour tous » auprès de tous les Directeurs de site, responsables d'entrepôt et QHSE (400 managers inscrits).</p> <p>Existence de plans d'amélioration, suite à l'évaluation des risques professionnels, aux analyses des accidents et des incidents, à l'état de veille réglementaire.</p> <p>Gestion des entreprises extérieures/sous-traitants intervenant sur les sites.</p> <p>Suivi des équipements, installations (vérifications périodiques, maintenance...).</p> <p>Audits et inspections santé et sécurité visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des sites.</p> <p>Renforcement des actions HSE proactives (formation, informations, sensibilisation, réunions).</p> <p>Publication semestrielle d'une newsletter « QHSE Insight ».</p> <p>Amélioration continue du système de management santé et sécurité.</p> <p>Poursuite de l'intégration de la fonction QHSE comme fonction à part entière dans les activités opérationnelles.</p> <p>Le nombre d'heures de formation/d'induction HSE a augmenté de 30 % en 2016 (comprenant collaborateurs, intérimaires et sous-traitants).</p> <p>95 sites certifiés OHSAS 18001.</p>
Impact environnemental	<p>Amélioration continue du système de management environnemental.</p> <p>Audits et inspections environnementaux visant à renforcer la protection de l'environnement par un suivi régulier des sites.</p> <p>Mise en place d'engins électriques à la place d'engins thermiques dès possibilité.</p> <p>Information, sensibilisation du personnel.</p> <p>Réalisation d'exercices d'urgence destinés à tester l'efficacité des moyens humains, matériels et organisationnels.</p> <p>Gestion des déchets par les fournisseurs (déchets banaux, DEEE, déchets dangereux...).</p> <p>Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).</p> <p>Dossiers de demande d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration, dossier de cessation d'activité suivant le cas.</p> <p>Renouvellement de la certification sous le code ICMC pour les activités de transport de cyanure (région Afrique).</p> <p>115 sites certifiés ISO 14001.</p>
Impact transport ou stockage de marchandises dangereuses	<p>Lancement d'une campagne de formation du personnel d'exploitation au transport de marchandises dangereuses (plus de 4 200 personnes inscrites).</p> <p>Concernant le transport routier, mise en place d'un système d'analyse des risques routiers (« Road Risk Assessment » ou « Road Survey ») et de sélection des camions basée sur une inspection systématique avant chargement.</p> <p>Formation du personnel manutentionnaire sur le stockage de marchandises dangereuses.</p> <p>Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations.</p> <p>Audits et inspections de sites.</p> <p>Le transport du cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI).</p> <p>Poursuite de l'amélioration des procédés de stockage des marchandises dangereuses : gestion des marchandises incompatibles, acquisition de bacs de rétention et de kit absorbant...</p> <p>Mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des transporteurs, incluant des engagements QHSE forts et des exigences QHSE à respecter (région Afrique).</p>
<b>Transport et logistique Afrique (ports et concessions ferroviaires)</b>	
Accidents du travail (activités portuaires et ferroviaires)	<p>En ce qui concerne les activités portuaires, formation du personnel administratif, opérateurs et sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité conformément au système de management de la sécurité mis en place et certifiés sur les différentes entités.</p> <p>Le personnel affecté aux opérations du transport de marchandises dangereuses – TMD – a été formé au règlement international maritime du transport de produits (IMDG) et à l'International Ship and Port Facility Security (ISPS) – section Matières dangereuses.</p> <p>Des audits santé, sécurité, environnement (HSE) visant à contrôler et renforcer la prévention des accidents sont réalisés suivant un calendrier annuel et présentés aux organismes de contrôles ou de certification.</p> <p>Les actions de formation Opérations et HSE proactives (formation et informations sécurité – secourisme, lutte contre l'incendie, conduite d'engins de manutention...) sont initiées annuellement en collaboration avec la Direction des ressources humaines et sur la base des besoins exprimés lors des revues de Direction.</p> <p>Concernant les concessions ferroviaires, les réseaux ferrés depuis 2015 bénéficient d'importants investissements en matière de maintenance des voies et/ou de reconstruction de tronçons ou d'infrastructures. Le risque d'accident du travail, augmente potentiellement lors de ces opérations spéciales, et les réseaux ont mis en place des cellules d'information et de sensibilisation à la sécurité sur les chantiers pour les collaborateurs et sous-traitants en tant que société responsable. La mise en place du système de management et de la sécurité IRIS (International Railways Industry Standard) depuis 2012 a permis de réduire considérablement le nombre d'accidents/incidents dans les opérations d'exploitation des réseaux et de maintenance. Ainsi, le nombre d'accidents du travail pour les employés a été divisé par trois entre 2013 et 2016, et pour les sous-traitants, le nombre d'accidents/incidents est divisé par dix sur la même période.</p>

Risques identifiés	Actions entreprises
Risques portuaires	<p>Les dispositions relatives aux codes International Maritime Organization (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sont appliquées sur l'ensemble des concessions portuaires. Ces dispositions sont analysées dans leur application chaque année et sur chaque terminal lors des audits diligentés directement par le siège soit par des organismes agréés indépendants.</p> <p>Conformément à ces dispositions prioritaires, la division s'est engagée à obtenir le plus haut niveau de sécurité, et quelle que soit sa localisation, chaque entité se doit de respecter le plus haut standard international en matière de sécurité.</p> <p>Des analyses sont réalisées par des organismes indépendants reconnus IMO qui vérifient le respect des exigences du Code ISPS, mais aussi effectuent des cartographies des risques en matière de sûreté.</p> <p>La mise en place du Pedestrian Free Yard (PFY) en 2013 sur l'ensemble des concessions portuaires est désormais achevée. Ce plan spécial de sécurité est suivi en interne de chaque entité, mais également chaque année lors des revues Qualité Sécurité par un organisme de certification ISO. Enfin, et conformément aux processus de management de la sécurité en place, des vérifications périodiques réglementaires sont réalisées sur les équipements et installations, et en particulier sur les équipements ou installations soumises à une réglementation spéciale. Chaque audit Corporate donne lieu à une nouvelle cartographie des risques en termes Opérations, Sécurité et Sûreté. Par ailleurs, les organisations internes et équipements de contrôle et de supervision liés à la sûreté sont revus périodiquement en collaboration avec chaque État ou autorité portuaire.</p>
Risques ferroviaires	<p>Deux risques majeurs sont retenus au titre de l'exploitation des réseaux ferrés : le déraillement d'un train de voyageurs avec des conséquences pouvant être catastrophiques, le déraillement d'un convoi avec déversement de produits dangereux (produits hydrocarbures, chimiques).</p> <p>Les réseaux ferrés du Groupe ont mis en place et améliorent au quotidien leur système de management de la qualité et de la sécurité ferroviaire, et se sont lancés depuis 2012 dans une démarche de certification IRIS pour les opérations, le transport de marchandises et de passagers ainsi que les opérations de maintenance fixe ou mobile. Sitarail, seul réseau en Afrique à opérer dans ces conditions optimales, a obtenu cette certification IRIS en décembre 2015.</p>
Santé et sécurité (activités portuaires et ferroviaires)	<p>L'année 2016 a été marquée par la fin de l'épidémie Ebola déclarée deux ans auparavant par l'OMS. De ce fait, chaque entité portuaire a mis fin, en accord avec les autorités de chaque pays, aux dispositifs de suivi et de prévention mis en place. Conformément aux dispositions retenues par le Groupe en matière de santé, les collaborateurs et leurs familles, outre les visites médicales obligatoires, sont invités à des séances d'information sur la santé (paludisme, etc.).</p> <p>Pour les réseaux ferrés, des contrôles, plans d'action et audits en matière de préconisations sanitaires sont réalisés à bord des trains et dans les gares (habitacles, alimentaire, couchage et accessoires, présence d'infirmiers tout au long du voyage pour les trains grande distance et internationaux).</p> <p>Au regard des zones desservies, les contrôles et procédures de sûreté ont été renforcés dans les trains et gares de dessertes intermédiaires.</p>
Rejets et pollutions (activités portuaires et ferroviaires)	<p>Les activités portuaires et ferroviaires génèrent des déchets de toute nature (huiles usagées, filtre moteur, boue de lavage de matériel roulant, rail, tôles...)</p> <p>Les huiles usagées sont traitées et reprises pour recyclage par une société agréée ou un marketeur de renommée mondiale.</p> <p>Le traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) est confié, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets.</p> <p>Concernant plus particulièrement les activités ferroviaires, les rebuts métalliques (rails, tôles, etc.) sont repris et recyclés par des sociétés locales pour export en Asie (transformation...).</p> <p>Depuis cinq années, le suivi des déchets et rejets (solides, liquides, gazeux) fait l'objet d'analyses fines afin d'en réduire les impacts directs et indirects. Les résultats sont contrôlés in fine par une société indépendante spécialisée en la matière (Commissaires aux comptes).</p>
Gestion des matières dangereuses (activités portuaires)	<p>La réception et la livraison de produits classés dangereux (ex. : cyanure) est effectuée dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI) ou bien des dispositions particulières propres à chaque État.</p> <p>Le transport de matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions des règlements internationaux, tels le règlement international maritime du transport de produits (IMDG).</p> <p>L'ensemble des personnels affectés à ces opérations spéciales a été sensibilisé à ces différentes réglementations.</p> <p>Par ailleurs, la division est en parfaite conformité avec les dispositions de l'International Ship and Port Facility Security (ISPS), chapitre Matières dangereuses, et le code international Labour Organization (Safety and Health in ports).</p>
<b>Actifs agricoles</b>	
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation de produits chimiques	<p>Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une agriculture raisonnée.</p> <p>Dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires, substitution des produits de désinfection des sols par la pratique de jachères longues.</p> <p>Utilisation exclusive d'engrais organiques.</p>
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejet des effluents d'usine	<p>Station de traitement des eaux de lavage.</p>

### Risque devises

La répartition du chiffre d'affaires par zone monétaire (48 % en euros, 12 % en francs CFA, 12 % en dollars américains, 3 % en livres sterling, moins de 3 % pour toutes les autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait l'exposition du Groupe au risque de change opérationnel.

Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises, autres que l'euro et le franc CFA. La gestion du risque de change est en grande partie centralisée : chaque filiale déclarant chaque fin de mois ses positions en devises à la Direction de la trésorerie qui pourra réaliser une opération de couverture de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois, d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement pour un marché.

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

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2016 pour le Groupe à 0,1 million d'euros, soit 0 % du résultat opérationnel de l'année (+ 14,1 millions d'euros en 2015, soit 2 % du résultat opérationnel de l'année) ; le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change opérationnel.

Courant 2016, plusieurs devises ont subi une forte dévaluation. C'est le cas du naira (Nigeria) avec une baisse moyenne de 24 %, du metical (Mozambique) avec -27 %, du kwanza (Angola) avec -19 %.

Par ailleurs, suite à l'annonce du Brexit, la livre a également chuté de plus de 10 % par rapport à 2015.

En 2016, l'effet des fluctuations des devises a un effet de conversion défavorable de -252 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe (-2,5 %), de -26 millions d'euros sur le résultat opérationnel (-4,1 %) et de -39 millions d'euros sur les capitaux propres (-0,4 %).

## RISQUES JURIDIQUES

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

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

### RISQUES LIÉS AUX LITIGES

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

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

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile. Getma International et NCT Necotrans alléguaient que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses engagements contractuels, ce que Bolloré Africa Logistics et Bolloré contestent fermement.

Par décision en date du 10 octobre 2013, le tribunal de commerce a débouté les sociétés Getma International et NCT Necotrans de leurs demandes principales mais a considéré que le nouveau concessionnaire Conakry Terminal aurait bénéficié d'investissements réalisés par son prédécesseur, la société Getma International, et a condamné Bolloré à payer à ce titre à Getma International et à NCT Necotrans une somme de 2,1 millions d'euros. Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision et ont porté leur réclamation à la somme de 120 millions d'euros plus intérêts de droit à compter du 3 octobre 2011. Suite à la signature d'un protocole transactionnel le 24 novembre 2016, les

groupes Bolloré et Getma-Necotrans ont mis définitivement un terme au litige qui les opposait dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry.

Dans le cours normal de leurs activités, Financière de l'Odet et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

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

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

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

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

Le Groupe est couvert partout où il exerce ses activités pour les conséquences de sinistres pouvant affecter ses installations industrielles, de stockage, ferroviaires et de terminaux portuaires. Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes, ferroviaires et aériennes, de même que pour ses risques d'exploitation.

## RISQUES INDUSTRIELS

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

## RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

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

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

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

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

## RISQUES CYBER

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

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

## Responsabilité sociale et environnementale

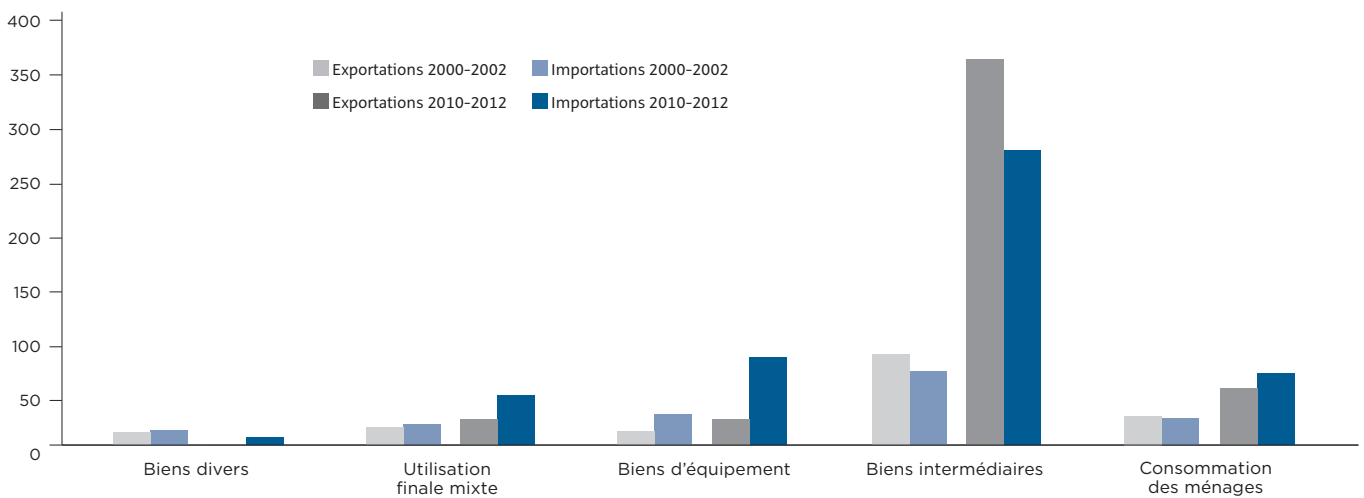
Financière de l'Odet, société mère du Groupe, est une société holding portant essentiellement les titres des entités du périmètre du Groupe Bolloré. À ce titre, les données du groupe relatives à la Responsabilité sociale et environnementale ne divergent pas des données du Groupe Bolloré. Les éléments présentés dans ce chapitre sont donc les éléments du Groupe Bolloré.

### ENJEUX ET STRATÉGIE

#### LES TENDANCES QUI FAÇONNENT NOS MARCHÉS

##### L'accroissement des échanges en Afrique

Comparaison des échanges de marchandises de l'Afrique par utilisation finale entre 2000 et 2012 (en milliards de dollars US)



Source : Industrialisation par le commerce, rapport économique sur l'Afrique, Nations unies – commissions économiques pour l'Afrique 2015.

La période 2010-2012 montre un fort accroissement des échanges commerciaux en Afrique, qui traduit une meilleure intégration dans le commerce mondial et l'ouverture de nouveaux marchés.

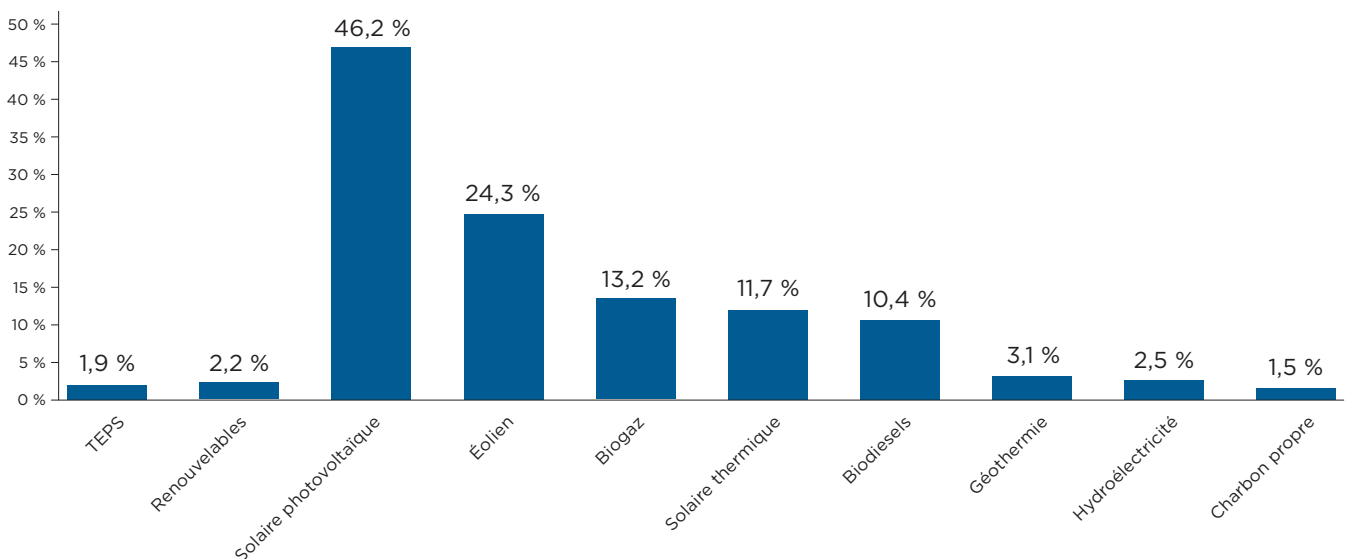
Le Groupe Bolloré est présent en Afrique dans 46 pays avec près de 25 000 collaborateurs depuis cinquante ans. Il est le premier opérateur portuaire avec 18 concessions en exploitation. Il opère également trois concessions ferroviaires. Le chiffre d'affaires réalisé en Afrique en 2016 s'établit à 2,3 milliards d'euros, soit 24 % du chiffre d'affaires total du Groupe Bolloré.

#### Le changement climatique

L'Accord de Paris conclu lors de la COP21 et qui entrera en vigueur en 2020 intègre des engagements des États signataires pour lutter contre le dérèglement climatique (contenir la hausse des températures en deçà de 2 °C et s'efforcer de la limiter à 1,5 °C ; consacrer 100 milliards de dollars par an d'ici à 2020 pour financer des projets permettant aux pays de s'adapter aux changements climatiques ou de faire baisser les émissions de gaz à effet de serre [GES]...). Dans ce contexte, la demande pour des solutions de mobilité durable de la part des particuliers et des entreprises ou la production d'énergies renouvelables pour réduire les émissions de GES devraient continuer de se développer fortement dans les prochaines années.

Croissance annuelle moyenne mondiale des énergies renouvelables par type (en pourcentage)

De 1990 à 2014



L'enjeu climatique représente un axe majeur de la politique d'investissements du Groupe Bolloré au travers de sa division Stockage d'énergie et solutions (310 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, en progression de 17 %).

Pour répondre aux différents engagements pris par les États en matière de lutte contre le changement climatique, le Groupe Bolloré offre autour de sa batterie Lithium Metal Polymère (LMP®) des solutions innovantes et reconnues (service d'autopartage avec des véhicules 100 % électriques, bus électrique, système de stockage d'électricité stationnaire) afin de favoriser l'intégration des énergies renouvelables et de la mobilité électrique dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement.

Par ailleurs, conscient que les problématiques environnementales sont devenues déterminantes dans le succès des appels d'offres du secteur du transport et de la logistique, le Groupe, au travers de sa division Transport & Logistics, propose des offres logistiques qui intègrent une solution environnementale (SAVE Program, qui transforme la réduction carbone en levier de performance logistique).

**La transformation digitale**

La transformation digitale, le fort développement des réseaux sociaux et du marché mobile créent de nouvelles expériences avec les parties prenantes, notamment au regard d'une communication plus directe des groupes avec leurs clients et leurs fournisseurs, des bouleversements des formats publicitaires et outils marketing, ou encore la création de nouveaux business models qui reposent sur l'échange immédiat d'informations.

Le Groupe intègre ces évolutions et propose de nouvelles solutions pour répondre aux nouveaux besoins de ses clients.

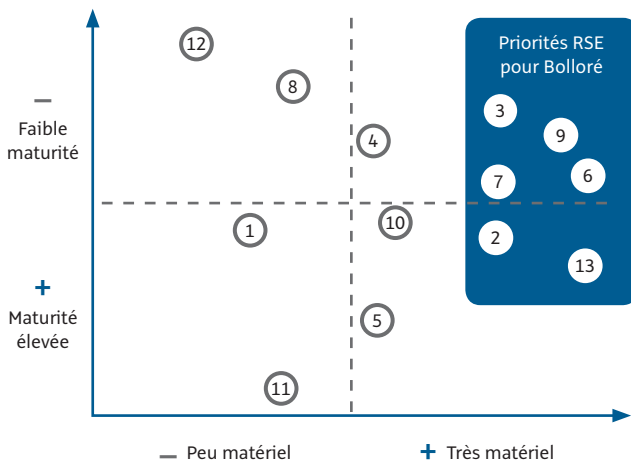
Havas dispose d'une forte expertise en média pluridigital et propose des solutions innovantes à ses clients pour la digitalisation des médias classiques et du contenu. Les services d'autopartage de la division Stockage d'électricité, implantés en Europe, aux États-Unis et en Asie (d'ici à la fin de l'année 2017), offrent aux utilisateurs des services de mobilité connectés à partir d'une application sur Smartphone pour la réservation des véhicules et le stationnement du véhicule en fin de course.

Bolloré Logistics a lancé le programme GLOBE pour répondre aux besoins de ses clients induits par la transformation digitale (suivi en temps réel, transparence, sécurité et respect de l'environnement). Ce programme repose sur un nouveau logiciel de gestion de transport (TMS) aux fonctionnalités étendues et sur une plate-forme propriétaire de pilotage (DMP) des activités de commission de transport qui intègre un modèle prédictif et qui permet l'agrégation et la gestion des données en temps réel. Relié au TMS, la plate-forme permet d'obtenir la meilleure option de transport pour le client.

**Matrice de matérialité et enjeux prioritaires**

Au terme du processus d'analyse et d'élaboration de la matrice de matérialité, 13 enjeux ont été identifiés, dont 6 classifiés comme prioritaires pour le Groupe.

**Matrice des enjeux prioritaires**



**Évolution du cadre réglementaire**

Les cadres réglementaires et légaux encadrant l'activité des entreprises ont beaucoup évolué depuis 2010, en réponse aux demandes et aspirations de la société civile. Parmi les principales évolutions réglementaires qui ont un impact sur l'activité des divisions du Groupe figurent :

- les mesures prises au sein de la Loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) pour le développement de transports propres afin d'améliorer la qualité de l'air grâce à la recherche de l'efficacité énergétique et l'usage des énergies renouvelables ;
- l'engagement de réduction des GES des États et des entreprises au travers de la mise en place de restriction de la circulation dans les centres urbains, de retraits d'homologation pour les véhicules très polluants ou, pour les entreprises ou certains secteurs de l'économie de quotas d'émissions de GES, de taxe carbone ou de bourse CO<sub>2</sub> ;
- l'obligation pour les entreprises de transport de mettre à disposition des clients les émissions liées à la prestation de transport en équivalent CO<sub>2</sub>.

Le Groupe Bolloré prend en compte ces évolutions réglementaires par le développement de ses offres de mobilité (services d'autopartage en Europe et aux États-Unis, gestion du parc de bornes de charge à Londres...) ou par la création de ses derniers entrepôts logistiques « durables » (Green Hub) en France (double certification LEED® Gold & HQE<sup>(1)</sup>, labellisés « Bâtiment biosourcé ») et à Singapour (certifié Green Mark Platinum et LEED Gold), et/ou enfin grâce au programme SAVE, qui permet à ses clients de réduire les consommations de CO<sub>2</sub> tout en optimisant les performances de la supply chain.

**ANALYSE DE MATÉRIALITÉ**

**Processus suivi pour établir l'analyse de matérialité**

Le processus mené avec l'aide d'un cabinet externe s'est déroulé en trois étapes :

- le recensement des enjeux RSE pour chaque division, réalisé grâce à des entretiens avec les contributeurs et correspondants RSE et à l'analyse des plans d'actions et indicateurs utilisés ;
- le classement des enjeux par catégorie et suivant selon leur impact sur le Groupe et ses trois divisions (enjeux sociétaux, environnement, développement local et ressources humaines) ;
- le croisement de ces analyses avec des données disponibles en interne sur les attentes des parties prenantes (clients, salariés, autorités publiques, ONG).

(1) LEED® : Leadership in Energy and Environmental Design ; HQE : Haute Qualité Environnementale.



**NOTRE STRATÉGIE RSE**

Cette cartographie des enjeux prioritaires a permis d'actualiser les axes de notre stratégie RSE afin de mieux refléter l'ADN du Groupe et valoriser ses initiatives en matière de RSE. Cette actualisation devrait permettre à nos parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, futurs collaborateurs) de mieux identifier les pratiques du Groupe dans la conduite de ses affaires, sa politique de ressources humaines et la promotion de ses personnels ainsi que sa capacité d'innovation produits.

**4 axes stratégiques**

**Innovier pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux**

- 9 Produits et services durables
- 10 Trajectoire énergie et carbone
- 11 Gestion des risques environnementaux et conformité
- 12 Matières premières

**Investir dans les femmes et les hommes**

- 5 Santé-sécurité au travail
- 6 Attraction des talents et fidélisation des collaborateurs
- 7 Gestion et développement des compétences
- 8 Promotion de la diversité

**Garantir l'unité du Groupe grâce à des standards éthiques et une culture d'entreprise partagée**

- 1 Droits de l'homme
- 2 Loyauté des pratiques
- 3 Devoir de vigilance et achats responsables
- 4 Protection des données personnelles

**Agir pour le développement local**

- 13 Contribution au développement local

**GOVERNANCE**

**GOVERNANCE DE LA RSE**

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

**Comité éthique – RSE et mécénat**

En 2014, le Comité éthique Groupe est devenu le Comité éthique – RSE, confirmant le fait que l'éthique constitue le socle sur lequel se fondent les engagements RSE du Groupe. En 2016, le mécénat a été intégré au Comité éthique – RSE du Groupe afin de mieux coordonner les actions sociétales du Groupe.

Le Comité est constitué d'un Président, de la Direction générale du Groupe, des Directeurs généraux des divisions, du DRH Groupe, du Directeur juridique Groupe, du responsable du contrôle de gestion Groupe, du Directeur Éthique Groupe, du Directeur des relations investisseurs, de la Directrice adjointe de la communication Groupe, de la responsable du mécénat Groupe et du responsable RSE Groupe.

L'objectif de ce Comité est de fixer les axes de travail en matière d'Éthique, de RSE et de mécénat pour lesquels les responsables Éthiques, RSE et mécénat des divisions devront initier des actions en 2017.

Le Comité se réunit une à deux fois par an pour revoir les actions et projets en cours ou réalisés, et fixer de nouvelles initiatives dans les trois domaines.

**Direction RSE**

La Direction RSE Groupe est assurée par le Vice-Président du Groupe, qui est également Directeur financier et administrateur du Groupe. Il est assisté de la Directrice adjointe de la communication Groupe et du Directeur des relations investisseurs. L'équipe RSE Groupe s'appuie sur les directions RSE des divisions et leur réseau de délégués RSE pour déployer la stratégie RSE du Groupe au sein de chaque entité.

**Réseau de Correspondants informatique et libertés**

Les nouveaux services de mobilité partagée offerts par le Groupe (Autolib', Bluely et Bluecub) se doivent d'assurer aux consommateurs un traitement sécurisé et efficace de leurs données personnelles afin de leur garantir une entière confidentialité.

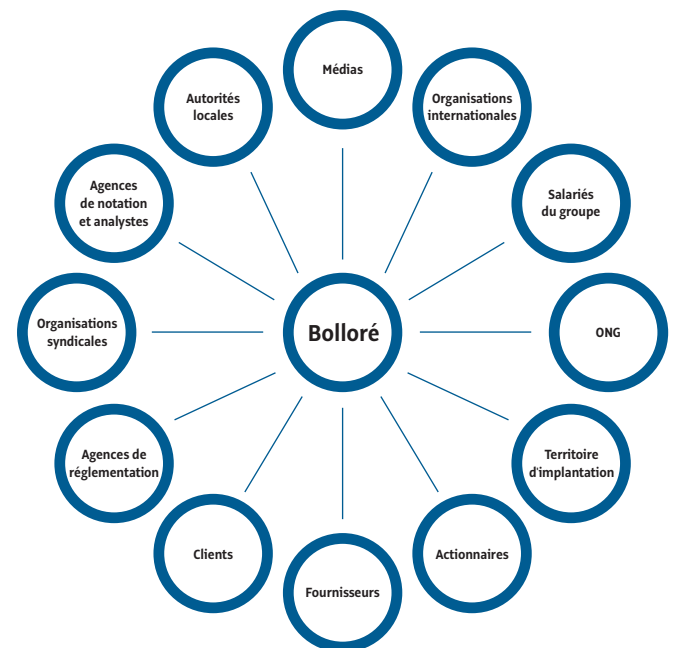
Pour ce faire, le Groupe Bolloré a intégré dans sa Charte « Éthique et Valeurs » le paragraphe suivant : « [...] Les détenteurs d'informations confidentielles s'engagent à ne les divulguer qu'aux personnes autorisées et s'abstiennent de les utiliser, directement ou indirectement, à des fins personnelles [...] ». Par ailleurs, afin de se conformer aux dispositions de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) et au règlement européen sur les données personnelles, le Groupe a nommé un Correspondant informatique et libertés (CIL) Groupe. Ce dernier a constitué une cellule interne dédiée à la gestion des traitements des données qui participe aux missions du CIL, et notamment :

- tenir à jour les registres des traitements de données personnelles dispensés de déclaration ;
- soumettre les demandes d'autorisation à la CNIL ;
- donner un avis sur les clauses intégrées dans les contrats et portant sur le traitement des données personnelles.

Le CIL Groupe a poursuivi en 2016 l'état des lieux des lieux des traitements à effectuer dans l'ensemble du Groupe. L'objectif est de créer un réseau de CIL délégués qui sensibiliseront et formeront les collaborateurs à ces dispositions.

**DIALOGUE PARTIES PRENANTES**

L'analyse de matérialité réalisée en 2016 a permis de mettre à jour une partie de la cartographie des parties prenantes. Afin de poursuivre et affiner ce travail, le Groupe a initié un projet pilote au sein de sa division Stockage d'électricité et solutions. Ce projet devrait d'aboutir à une structuration plus efficace du dialogue avec les parties prenantes de cette division. Ce travail se poursuivra en 2017.



**PERFORMANCE**

L'analyse de matérialité menée en 2016 a permis d'identifier les enjeux prioritaires pour le Groupe mais également de définir certains indicateurs clés de performances liés à ces enjeux. La liste de ces indicateurs clés devrait être proposée au Comité éthique – RSE et mécénat dans le courant de l'année 2017.

## INNOVER POUR FAIRE FACE AUX GRANDS CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

### INNOVER POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES DEMANDES DE MARCHÉ

#### Matérialité de l'enjeu

Le secteur des transports représente 23 % des émissions de gaz à effet de serre mondiale en 2014 (IEA, *CO<sub>2</sub> emissions from fuel consumption*, 2016).

De nombreux clients du Groupe Bolloré prennent des engagements de réduction de l'empreinte carbone liée au transport de leurs produits et ont donc des attentes croissantes en matière de logistique durable. La capacité à répondre à leurs attentes va devenir une barrière à l'entrée sur le marché de la logistique et de la commission de transport.

#### Politique du Groupe

Afin de répondre aux attentes fortes de ses clients les plus engagés dans la lutte contre le changement climatique, Bolloré Logistics propose une offre logistique écoresponsable (SAVE Program) intégrant une grande sélectivité de ses transporteurs (signataires de la charte « Objectif CO<sub>2</sub> » ADEME, utilisation de véhicules moins émetteurs de gaz à effet de serre...), associée à une ingénierie des plans de transport tournée vers la réduction des émissions de GES et des polluants atmosphériques, et s'appuyant sur des outils permettant une analyse fine des émissions de CO<sub>2</sub>, NOx et PM liées au transport des marchandises.

Bolloré Logistics, agissant comme facilitateur du commerce international, apporte ainsi sa contribution à la préservation de la planète, en limitant les impacts environnementaux du secteur du transport et de la logistique.

### DÉPLOYER DE NOUVELLES FORMES DE MOBILITÉ DURABLE

#### Matérialité de l'enjeu

Depuis plus de vingt ans, le Groupe Bolloré a investi plus de 3 milliards d'euros et recruté 2 000 personnes pour développer sa batterie Lithium Métal Polymère (LMP®) et ses différentes applications afin de proposer des solutions innovantes de mobilité et de stockage d'électricité.

Les différentes applications développées par le Groupe permettent d'accompagner deux grands leviers du développement durable : l'accès à la mobilité électrique, aux transports en commun propres et à l'autopartage, et l'accroissement de la part d'énergies renouvelables dans la production d'électricité grâce au stockage de l'électricité.

#### Politique du Groupe

Le Groupe déploie et opère des services d'autopartage qui reposent sur les technologies développées en interne (batterie LMP®, bornes de charges, système d'information). Il poursuit ses efforts de développement dans la mobilité électrique en proposant de nouveaux produits pour le transport collectif, Bluebus 12 mètres, Bluetram.

#### Faits marquants 2016

Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses services d'autopartage avec l'ouverture du service à Turin (Bluetorino), l'obtention de deux nouveaux projets d'autopartage à Singapour (flotte de véhicules pouvant aller jusqu'à 1 000 voitures, et 2 000 bornes de charge) et à Los Angeles (ouverture fin 2017), et le développement en cours du parc de bornes à Londres permettant l'ouverture d'un service d'autopartage dans un avenir proche.

Concernant les transports collectifs, le Groupe a livré 38 Bluebus de 6 mètres et 22 bus 12 mètres à la RATP (21 supplémentaires à livrer en 2017) dans le cadre du lancement de la ligne 341 en mai 2016, première ligne de bus standard 100 % électrique de la RATP.

Enfin, IER et Bolloré Logistics ont commercialisé à Paris, en partenariat avec des sociétés de vente en ligne et de la grande distribution, la solution Bluedistrib. Le principe est d'effectuer une livraison en consigne dans des espaces Autolib' en horaire de nuit avec des véhicules électriques.

### INVESTIR POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

#### Matérialité de l'enjeu

L'amélioration des performances énergétiques des installations et machines du Groupe permet de réduire ses coûts d'exploitation. Au-delà de l'impact financier, l'enjeu pour le Groupe est de réduire l'impact environnemental de ses activités et de prévenir les pollutions sur quatre aspects environnementaux principaux :

- les émissions de gaz à effet de serre ;

- la production de déchets ;
- la pollution des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines ;
- les consommations d'eau et d'énergie.

#### Politique du Groupe

Le Groupe Bolloré travaille à réduire l'impact environnemental de ses activités. Il prend des mesures afin de réduire l'empreinte environnementale de ses sites, de traiter et suivre ses déchets, de réduire ses émissions de GES et suivre les consommations d'eau et d'énergie. Il s'engage à faire évoluer ses métiers, ses produits et services afin qu'ils répondent aux nouveaux défis liés au changement climatique.

#### Réduction de l'empreinte environnementale de nos sites

La réduction de l'empreinte environnementale de nos sites passe par le déploiement d'un système de management environnemental, l'augmentation régulière de la certification ISO 14001 de nos sites industriels, mais également par l'analyse des résultats de notre cartographie des risques industriels et environnementaux (mesures des déchets, des émissions, de l'utilisation des sols – présentée en section 4 – Facteurs de risque). Elle permet également de répertorier les actions préventives ou correctives à mettre en place et constitue de fait un outil d'aide à la décision pour les actions à mettre en place.

#### Traitement des déchets

Le Groupe porte une attention particulière au suivi des déchets dans les différents sites en France ou à l'international. Le suivi concerne les déchets « dangereux » (déchets qui, en raison de leur réactivité, de leur inflammabilité, de leur toxicité ou d'autres propriétés dangereuses ne peuvent être éliminés par les mêmes voies que les autres déchets sans créer de risques pour les personnes ou l'environnement) et les déchets « non dangereux » (qui ne présentent aucun risque pour les personnes et l'environnement). Il est une part intégrante du reporting extra-financier du Groupe grâce à une nomenclature précise des sites. Les résultats du reporting permettent de suivre la production de déchets dangereux et non dangereux de chaque site, et d'identifier la part valorisée ou recyclée.

Les déchets dangereux sont issus des activités de la division Transport et Logistics (en Afrique, un traitement spécifique est appliqué aux huiles usagées, qui sont recyclées en partenariat avec Total, notamment au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal), du Stockage d'électricité (usines de production de batteries, de Bluecar, IER et activités d'autopartage) et de Bolloré Energy (dépôts pétroliers où les hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique, soit enfouis).

#### Politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES scopes 1, 2 et 3)

Chaque année, le Groupe évalue les émissions de GES liées à ses consommations énergétiques. En 2016, conformément à la réglementation en vigueur, le Groupe a commencé l'identification et la mesure des principaux directeurs des principaux postes d'émissions sur le scope 3.

#### Politique de suivi et de réduction de la consommation en eau et en énergie

Chaque année, le Groupe évalue ses consommations d'eau et d'énergie. En 2016, le Groupe a suivi les consommations d'eau provenant soit d'eau de réseau soit de prélèvement dans l'environnement direct. Concernant les consommations d'énergie, le Groupe distingue l'énergie consommée pour le transport et l'activité de celle consommée dans les bâtiments. En 2016, le Groupe a initié le suivi des entités qui mettent en place des certificats d'équilibres ou ayant une politique d'approvisionnement en énergie d'origine renouvelable.

#### Faits marquant 2016

##### Réduction de l'empreinte environnementale de nos sites

##### Système de management environnemental (SME) et certifications ISO 14001

(en pourcentage)	2015	2016
Part des entités ayant mis en place un SME	34	39
Pourcentage d'entités (toutes divisions confondues hors Havas) certifiées ISO 14001	15	16
Pourcentage des sites industriels certifiés ISO 14001	10	24

Après Singapour en 2012 et Roissy en 2015, Bolloré Logistics a finalisé au quatrième trimestre 2016 le nouvel entrepôt « durable – Green Hub » du Havre. Il est certifié LEED 4 Silver et Ecocert et labellisé BiodiverCity®.

Bolloré Transport & Logistics a réalisé en 2016 une évaluation de l'empreinte biodiversité de ses sites. Sur l'ensemble des sites étudiés (les sites sont identifiés par géoréférencement), 24 % ont été retenus comme prioritaires pour la réalisation d'un diagnostic de biodiversité qui aboutira à la création d'indicateurs de biodiversité des sites et à la promotion des labels ou certifications relatifs à la biodiversité.

## Traitement des déchets

### Système de management environnemental et certification ISO 14001

Total des déchets par catégories (en tonnes)	2015	2016	Périmètre (% effectif Groupe)
Quantité totale de déchets non dangereux évacués	24 730	34 134	95 %
Quantité totale de déchets dangereux évacués	6 280	5 659	95 %
Quantité totale de déchets (dangereux et non dangereux) évacués <sup>(1)</sup>	31 010	39 793	95 %

(1) La quantité totale de déchets évacuée n'inclut pas les déchets d'Havas, qui s'élèvent à 1 583 tonnes.

Les quantités de déchets reportées par le Groupe Bolloré (hors Havas) dans le tableau ci-dessus concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle qui représente 89,5 % des effectifs au 31 décembre 2016. Les taux de couverture (en pourcentage d'effectif des sociétés ayant une activité industrielle) s'élèvent à 95 % pour les déchets dangereux et non dangereux.

## Politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre

### Total des émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2)<sup>(1)</sup>

(en tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	2015	2016	Périmètre (% effectif Groupe)
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 <sup>(1)</sup>	492 854	294 849	96 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 <sup>(2)</sup>	71 921	76 787	96 %
Émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2	564 775	371 636	96 %

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels. Ne sont pas prises en compte, les émissions fugitives (dues aux fuites des fluides frigorigènes, par exemple).

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution. Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le tableau ci-dessus sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles d'Havas.

La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, le facteur d'émissions français a été appliqué.

Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existait pas, celui du pays limitrophe le plus élevé a été retenu.

Les principaux postes d'émissions du scope 3 du Groupe Bolloré sont :

- la combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy ;
- les émissions liées au transport de marchandises lors des prestations de commission de transport ;
- les déplacements professionnels des collaborateurs, bien que n'étant pas un des principaux postes d'émissions du Groupe Bolloré, sont pris en compte dans ces calculs d'émissions.

L'évaluation des émissions liées à la combustion des produits pétroliers vendus repose sur les volumes vendus de chaque type de produit pétrolier et son facteur d'émission dans la base ADEME.

Le périmètre géographique retenu pour les émissions liées au transport de marchandises est l'Europe. Néanmoins, la donnée précise n'est pas encore disponible et devrait l'être en 2017.

Les données concernant les déplacements des collaborateurs intègrent les déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, il est impossible de lister tous les trajets effectués, le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base ADEME. Cette décision est due au fait que 53 % des trajets sont effectués par des collaborateurs des entités d'Afrique de l'Ouest.

Les principaux postes du scope 3 d'Havas sont les achats, les déchets, les coursiers/transport et les déplacements professionnels des collaborateurs. En 2016, les émissions de CO<sub>2</sub> du scope 3 du Groupe Havas représentent 107 474 tonnes eq CO<sub>2</sub>. Le taux de couverture du scope 3 d'Havas est 100%.

## Synthèse des émissions de GES retenues pour le scope 3

### Total émissions GES – Scope 3

(en tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	2015	2016
Combustion des produits pétroliers vendus par Bolloré Energy	NA	8 292 841
Émissions liées au transport de marchandises lors de prestations de commission de transport	NA	NA
Déplacements professionnels des collaborateurs	NA	32 396

Suite à l'audit énergétique de 2015, Bolloré Energy a poursuivi en 2016 le renouvellement de la flotte de véhicules pétroliers : 18 véhicules pétroliers neufs acquis (norme Euro 6), 22 véhicules retirés du parc. Au total, 84 camions (26 % de la flotte) répondent à la norme Euro 6.

### Politique de réduction de suivi et de réduction de la consommation d'eau et d'énergie

Les consommations d'eau du Groupe sont analysées en distinguant les consommations d'eau de réseau et les prélèvements dans le milieu naturel. En 2016, la division transport et logistique du Groupe Bolloré représente 87,67% de la consommation totale d'eau du Groupe. Conscient de l'impact de ses activités, la division Bolloré Logistics a réalisé en 2016 une étude évaluant la consommation de 600 sites dans le monde par rapport aux réserves nationales. Ce travail servira dans le futur à élaborer une politique relative aux consommations d'eau de la division.

Concernant les consommations d'énergies, 10% des entités du périmètre de reporting déclarent utiliser des énergies renouvelables en 2016. Autolib, Bluely et Bluecub ont souscrit à une offre d'équilibre certifiant la fourniture d'une électricité d'origine renouvelable pour les flottes d'autopartage.

### INVESTIR DANS LES FEMMES ET HOMMES

La performance économique du Groupe Bolloré repose sur l'engagement des femmes et des hommes qui y concourent. Avec le souhait de s'inscrire dans une relation durable, le Groupe s'emploie à gérer le parcours professionnel de ses collaborateurs dans la durée en les accompagnant et en leur offrant des possibilités d'évolution en interne.

En tant qu'employeur responsable et reconnu, le Groupe Bolloré fait du dialogue social une de ses priorités en matière de gestion des ressources humaines. Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, le Groupe Bolloré encourage un dialogue social permanent et de qualité.

En France comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel. Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. Au cours de l'exercice 2016, 1 193<sup>(1)</sup> accords collectifs ont été signés sur le périmètre Bolloré, dont :

- 563 accords relatifs à la rémunération ;
- 251 accords relatifs à la santé-sécurité ;
- 90 accords relatifs aux conditions de travail ;
- 100 accords relatifs au dialogue social ;
- 189 accords relatifs à l'épargne salariale.

### AVOIR UNE POLITIQUE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AUX MEILLEURS STANDARDS

#### Matérialité de l'enjeu

Assurer la bonne santé et la sécurité des collaborateurs est un enjeu clé pour le Groupe Bolloré. Il l'est tout particulièrement pour Bolloré Transport & Logistics, qui opère dans 106 pays, dont 46 en Afrique. Par l'accès à une couverture santé pour ses salariés et ayants droit, l'application des normes internationales en matière de sécurité au travail et ses investissements dans la prévention des accidents au travail, Bolloré Transport & Logistics contribue à améliorer les conditions de vie dans ses pays d'implantation.

#### Politique du Groupe

##### Politique de sécurité

Le Groupe Bolloré exerce ses métiers dans des environnements où le risque d'accident est élevé et se donne comme priorité d'assurer la sécurité au travail de ses collaborateurs, partenaires et sous-traitants. Le Groupe déploie dans l'ensemble de ses divisions et leurs implantations des politiques et procédures appropriées.

Il s'engage à sécuriser les environnements de travail et prévenir les risques d'accident du travail (déploiement du programme Pedestrian Free Yard, terminal sans piéton dans les terminaux portuaires et les plates-formes multimodales, renforcement des actions HSE de formation pour les activités logistiques).

Il pratique une politique soutenue de certification autour des principaux référentiels (ISO 9001 et 14001, OHSAS 18001, IRIS).

##### Politique de santé pour les collaborateurs

Le Groupe Bolloré offre une politique de protection sociale efficace. Elle se traduit par la mise en place de programmes d'accès aux soins et de préventions en fonction de l'implantation de ses activités.

Il s'attache également, dans certaines implantations, à dépasser les seules obligations légales en matière de couverture santé. En Afrique, dans tous les pays où il intervient comme gestionnaire de terminal portuaire ou de concession ferroviaire, le Groupe ajoute à la couverture maladie nationale une assurance maladie santé complémentaire pour l'ensemble de ses collaborateurs et leur famille.

De manière plus générale, le Groupe s'attache à proposer une couverture complémentaire santé à ses collaborateurs.

#### Faits marquants 2016

##### Politique de sécurité

- 29 sociétés supplémentaires ont mis en place un système de management de la sécurité certifié (25 en 2015). Nombre de sites ayant une certification de santé et sécurité au travail en 2016 : 117.
- Le renouvellement de la certification ISO 9001 au niveau des différents terminaux portuaires confirme l'efficacité de la politique de santé et de sécurité.
- Obtention par Sitarail de la certification IRIS après que le projet eut été lancé en 2013 au niveau des entités ferroviaires de Bolloré. Le processus est toujours en cours pour Camrail.
- Réduction du nombre d'accident du travail<sup>(2)</sup> en 2016 : 494 contre 526 en 2015.
- Pour le Groupe Bolloré hors Havas, le taux de gravité des accidents du travail est 0,17 et le taux de fréquence 5,48.

L'année 2016 a été marquée par l'accident de train au Cameroun qui est survenu le 21 octobre et qui a fait 79 morts et 678 blessés à Eseka. Camrail a immédiatement réagi face à l'urgence en mobilisant des moyens conséquents en soutien des autorités pour faire face à l'urgence : 120 personnes sur les lieux de l'accident en moins de trois heures, 10 ambulances, un train spécial médicalisé, 20 bus et toute la flotte de véhicules de service de Camrail. Dans le même temps, une cellule d'urgence dénommée « CAP 152 » a été mise en place afin d'informer, d'identifier et d'aider les victimes de l'accident et leurs familles. CAP 152 a notamment mis en place un numéro Vert, ouvert des guichets spéciaux dans les principales gares de Camrail, ouvert une cellule d'assistance et de soutien psychologique et fait le lien avec les établissements hospitaliers. Suite à l'accident, Camrail a pris des mesures complémentaires afin de renforcer la sécurité sur les lignes exploitées : limitation de la vitesse des trains de voyageurs sur l'ensemble du réseau, suspension du service intercity, mise en œuvre d'un audit de sécurité, mise en place d'une nouvelle organisation avec la nomination d'un Directeur exécutif en charge de la sécurité. Une commission d'enquête interne a été créée afin d'identifier les causes de l'accident. Le rapport d'enquête préliminaire a été transmis aux autorités. Enfin, Camrail et ses assureurs ont mis en place un processus d'indemnisation des victimes de l'accident. Camrail a tout d'abord mis en place une prise en charge immédiate des frais funéraires à hauteur de 1,5 million de francs CFA, proposé à toutes familles de personnes décédées lors de l'accident. Afin d'aider les victimes et leurs familles dans le processus d'indemnisation, Camrail a mis en place une assistance spécifique pour la constitution des dossiers. Consciente que ce processus peut prendre du temps, Camrail a mis en place des avances de fonds pour les préjudices corporels des victimes blessées et pour les familles des personnes décédées, tandis que les préjudices matériels ont également donné lieu à dédommagement. Les accords d'indemnisation pour les victimes de l'accident (personnes décédées et personnes blessées) sont en cours de mise en œuvre.

##### Politique de santé pour les collaborateurs

La fin de l'épidémie d'Ebola, débutée en 2013, est intervenue en 2016. En mars 2016, la Guinée a été officiellement reconnue comme étant Ebola free par l'OMS. Le Groupe a donc arrêté les mesures spéciales de gestion de crise qu'il avait mises en place dès le début de l'épidémie, grâce à un suivi 24 heures/24 et 7 jours/7 ainsi qu'à des règles strictes (formation et rappels des consignes de sécurité tous les matins à tous les salariés des entités du Groupe dans les pays affectés, cellule de crise au niveau du Groupe). Le Groupe n'a pas eu de victimes à déplorer lors de l'épidémie.

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 79 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

(2) Le nombre d'accidents du travail concerne l'ensemble des sociétés du Groupe Bolloré, y compris Havas.

## ATTIRER LES TALENTS ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

### Matérialité de l'enjeu

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs, et que leurs compétences sont au cœur de sa performance économique. Afin de rester innovant et attentif aux évolutions de ses métiers, le Groupe Bolloré a fait de l'attraction et de la rétention des talents une priorité.

Cet axe se traduit par la formalisation d'une politique salariale cohérente et équitable au niveau Groupe, par le déploiement d'une politique de recrutement dynamique et par une gestion pilotée des carrières de ses collaborateurs.

### Politique du Groupe

#### Une politique salariale cohérente et équitable

Dans le souci d'être compétitive, équitable et motivante, la politique de rémunération du Groupe s'appuie sur deux leviers. La rémunération doit à la fois être cohérente au regard des résultats de chaque division et des pratiques du marché local, et également faire converger les efforts individuels vers la performance globale du Groupe. Elle participe de fait à l'objectif d'être un employeur de référence afin d'attirer les nouvelles compétences dont le Groupe a besoin et s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de ces orientations, la rémunération et la reconnaissance peuvent prendre diverses formes, tant monétaires que non monétaires, notamment dans le champ des avantages sociaux, pour proposer aux salariés un package global motivant, s'articulant principalement autour :

- de la part fixe, qui reconnaît les compétences et les responsabilités du salarié dans l'exercice de son métier, et dans sa contribution au collectif ;
- de la part variable, qui rémunère l'engagement et la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs ;
- de dispositifs de rémunération différée, comme la participation et/ou l'intéressement en France, qui rémunèrent la réussite collective en organisant un partage de la valeur créée par l'entreprise avec ses salariés ;
- de programmes d'avantages sociaux, en termes de retraite, de protection sociale et d'épargne ;
- et des éléments non monétaires, qui sont destinés à répondre à des besoins locaux précis et constituent des réponses socialement responsables (mise à disposition de dispensaires, aménagement du temps de travail).

#### Une politique de recrutement dynamique

Dans un contexte de concurrence mondiale, le recrutement se pose comme un acte stratégique pour le Groupe Bolloré. Il contribue de manière décisive à la performance de l'entreprise par l'intégration des meilleurs profils en phase avec la culture et les valeurs du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe reconnaît la diversité comme une source de complémentarité, d'équilibre social et de richesse dans son développement économique. Le recrutement de profils variés est considéré comme un atout créateur de valeur car il permet notamment de :

- favoriser l'innovation et la créativité par la mutualisation de compétences différentes ;
- mieux comprendre les attentes des clients par la mise à disposition de ressources qui leur ressemblent ;
- pénétrer des marchés en forte croissance dans un contexte d'économie mondialisée qui fait de la diversité une condition d'accès à certains marchés.

#### Une politique de gestion des carrières engageante

Conscient que l'adhésion à l'objectif final de l'entreprise passe par une gestion des parcours professionnels des collaborateurs dans la durée, les entretiens annuels ont été déployés dans tous les pays d'implantation du Groupe Bolloré. Ceux-ci permettent, chaque année, d'évaluer la performance des collaborateurs tout en s'assurant de leur adhésion aux valeurs du Groupe.

### Faits marquants 2016

#### Une politique salariale cohérente et équitable

Afin de se comparer aux pratiques du marché sur les sujets avantages sociaux (benefits), une étude sera lancée en 2017 avec le prestataire SIACI International sur deux pays pilotes (Cameroun et Côte d'Ivoire). Cette étude a vocation à être généralisée afin de construire une politique Groupe commune. À terme, il pourrait être envisagé de délivrer une certification aux filiales qui remplissent les critères définis par le Groupe.

#### Une politique de recrutement dynamique

Le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, d'expérience et de parcours professionnel, constituent un axe fort de la politique du Groupe. Les recrutements externes réalisés en 2016<sup>(1)</sup> représentent 95 nationalités différentes. Le Groupe s'engage également à ne pas retenir le critère d'âge pour ses recrutements. Parmi les recrutements externes réalisés en 2016<sup>(1)</sup>, 2 031 salariés de moins de 30 ans ont été embauchés (soit 42 % du total des recrutements), 1 703 salariés entre 30 et 39 ans ont été embauchés (soit 36 %), 744 salariés entre 40 et 49 ans ont été embauchés (soit 16 %), et 279 salariés de plus de 50 ans ont été embauchés (soit 6 %). Cette politique de recrutement répond à de forts turnovers chez les salariés de moins de 30 ans et chez les salariés de 30 à 39 ans.

Par ailleurs, la priorité est mise sur le recrutement de collaborateurs locaux. Cette politique de recrutement permet d'assurer une meilleure intégration des activités du Groupe sur le terrain tout en confiant des postes à responsabilité aux collaborateurs locaux. Ainsi, sur les 4 757 recrutements externes réalisés en 2016<sup>(1)</sup>, 4 266 correspondent à des embauches de personnel local (soit 89,7 % du total des recrutements externes).

#### Une politique de gestion des carrières engageante

Sur l'année 2016, 34 972<sup>(2)</sup> entretiens annuels ont été dispensés sur l'ensemble du périmètre. Ces entretiens de progrès ont permis d'échanger sur les objectifs fixés et réalisés, sur le comportement, les souhaits d'évolution, les actions d'accompagnement, de formation et les objectifs futurs.

Afin de gérer au mieux les carrières de leurs collaborateurs, la division Bolloré Transport & Logistics a organisé en 2016 le premier comité carrière de la business unit portuaire.

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE NOS COLLABORATEURS

### Matérialité de l'enjeu

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

### Politique du Groupe

#### Investir dans nos managers

Le vieillissement de la population active, qui provoquera au cours des prochaines années le départ de salariés d'expérience, ravive au sein des entreprises l'urgence d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs clés. Le management de ces hauts potentiels, qu'il s'agisse de jeunes diplômés prometteurs, de managers confirmés ou de cadres dirigeants, devient une condition essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une entreprise performante.

Dans ce contexte, il est apparu important pour le Groupe Bolloré de mettre en place une stratégie de gestion et de développement des hauts potentiels. La mise en place de programmes spécifiques pour cette population permet d'atteindre les objectifs suivants :

- favoriser leur sentiment d'appartenance au Groupe ;
- faire évoluer leurs pratiques managériales ;
- leur donner des éléments de réponse managériaux sur certains sujets sociétaux.

#### Former pour préparer les compétences de demain

Avec la reprise économique et la tension croissante sur certains métiers très qualifiés, il apparaît qu'il ne s'agit plus simplement de recruter à l'extérieur les talents dont le Groupe Bolloré a besoin, mais également de développer et former les collaborateurs en interne. C'est pourquoi la formation de ses collaborateurs est un axe fort du Groupe. Chaque année, pour accompagner sa croissance, le Groupe Bolloré investit dans le capital humain en offrant tout au long du parcours professionnel de ses salariés des stages de formation.

Conformément à la gestion autonome des sociétés, l'offre de formation est définie par chacune d'elles. Cette gestion décentralisée permet de dispenser des actions de formation cohérentes et adaptées aux métiers et à l'organisation de chaque structure. Sur l'année 2016, 25 720 employés<sup>(3)</sup> ont pu bénéficier d'une formation et 617 712 heures de formation<sup>(4)</sup> ont été dispensées, ce qui revient à une moyenne de 24 heures de formation par employé formé.

(1) Périmètre Bolloré, hors Havas.

(2) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 88 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

(3) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 93 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

(4) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

### Favoriser la mobilité et les perspectives d'évolution professionnelle

Souhaitant accompagner son développement et enrichir les parcours professionnels de ses salariés, le Groupe Bolloré favorise la mobilité interne sous toutes ses formes. Présent dans le monde entier et dans des activités très diverses, le Groupe veut offrir à ses salariés, outre la promotion hiérarchique, des parcours professionnels à l'international ou transversaux. En 2016, le Groupe Bolloré a procédé à 1 124 recrutements de type interne<sup>(1)</sup> (soit 9,7 % du total des recrutements).

Havas propose, à travers le programme Havas Lofts, une expérience de formation en mobilité. Pendant quatre semaines, les participants expérimentent la vie professionnelle au sein d'une agence du groupe Havas. Ce programme est une opportunité unique pour les salariés hautement qualifiés d'Havas de se forger un panel de compétences globales, de mieux appréhender le multiculturalisme et d'améliorer leurs compétences de leader. À ce jour, une centaine de salariés de 49 agences de New York, Londres, Paris, Boston, Prague, São Paulo, Sydney, Chicago, Buenos Aires, Milan, Madrid, Shanghai ou encore Mexico ont participé à ce programme. Deux nouvelles sessions Lofts sont prévues en juin et novembre 2017, et compteront des participants de villes supplémentaires.

### Faits marquants 2016

#### Investir dans nos managers

Sur le périmètre de la division Bolloré Transport & Logistics, 133 managers à travers le monde ont été formés en 2016 à travers les programmes MAPS et MFT. L'objectif de ces deux programmes est, pour les participants, d'appréhender leur rôle de manager, de développer leur posture managériale à l'aide d'outils concrets et de créer de la cohésion d'équipe et de la motivation.

- Le programme MAPS (Management, Assertivity, Personality and Skill) s'adresse aux managers qui sont en poste depuis au moins trois ans. Celui-ci se déroule sur une durée de dix-huit jours pendant trois ou quatre ans à raison d'un module de deux-trois jours tous les quatre-six mois avec des webex de suivi de projets entre chaque session. En 2016, 113 managers ont pu suivre ce programme, parmi lesquels 61 en Europe, 40 en Asie et 12 en Afrique.
- Le programme MFT (*Manager for Tomorrow*) s'adresse aux managers qui sont en prise en poste. La formation se déroule sur cinq jours consécutifs. En 2016, 20 managers ont pu suivre ce programme en Afrique. En 2017, il est prévu de déployer plus largement ce programme.

Sur le périmètre de la division Havas, 94 managers ont été formés en 2016 à travers le programme NextGen Leadership.

- Le programme NextGen Leadership est un programme managérial complet de dix-huit mois conçu pour préparer les managers intermédiaires à fort potentiel au sein d'Havas à assurer la succession dans les postes de management au sein du Groupe. NextGen s'articule autour d'un programme de formation complet suivi d'une opportunité pour les participants de mettre en pratique les enseignements nouvellement reçus par le biais de projets collaboratifs au sein du réseau Havas. Le programme s'axe autour de trois modules d'une durée d'une semaine. Au travers de ces modules, NextGen vise à préparer les individus les plus compétents et les plus brillants d'Havas pour relever les défis et saisir les opportunités managériales au sein d'une industrie en constante évolution.

Sur le périmètre de la division stockage d'électricité et solutions, des managers souhaitent pouvoir bénéficier de conseils de la RH sur la façon de répondre au mieux à certaines manifestations.

Cette demande des managers de disposer d'un cadre structuré de gestion du fait religieux a conduit cette division à proposer une formation pilote dont les objectifs pédagogiques étaient les suivants :

- comprendre le contexte juridique et les concepts clés autour de la gestion du fait religieux en entreprise ;
- distinguer convictions religieuses et pratiques religieuses ;
- savoir faire face à une demande à caractère religieux ;
- construire un cadre de réponse managérial.

Une telle démarche a ainsi permis à des managers de services différents de bâtir ensemble un outil managérial très opérationnel. En 2016, 10 managers ont été formés dans la société IER. En 2017, cette formation sera étendue sur d'autres sociétés du Groupe.

### Former pour préparer les compétences de demain

Sur le périmètre de la division Bolloré Transport & Logistics et en s'inspirant de l'expérience du centre panafricain d'Abidjan, un réseau de learning hubs va être mis en place. Ceux-ci constitueront des espaces d'innovation dans la capitalisation et dans la transmission des savoirs avec quatre missions :

- appuyer d'un point de vue méthodologique et opérationnel la mise en œuvre des plans de formation des entités (optimisation des achats ou investissements formation) ;
- analyser les besoins et participation à l'ingénierie de formation pour la création de solutions ou adaptation de solutions existantes dans le réseau ;
- mettre en œuvre des actions de formation à destination des personnels des entités ;
- aider à l'évaluation de l'efficacité et des effets de la formation.

Sur le périmètre de la division Havas, afin d'accompagner la digitalisation de ces métiers, un programme de formation interne sur les enjeux de la data et de la programmation a été mis en place. Ce programme de certification propriétaire « 100 % Programmatique » est disponible sur une plate-forme d'apprentissage interne « Havas University ». Il permet à chacun de maîtriser des nouvelles compétences, d'être plus autonome et de comprendre tous les objectifs du programme. La première phase de « 100 % Programmatique » s'est déroulée cet automne pour les collaborateurs des entités créatives et médias. Au total, 3 000 salariés ont été certifiés dans plus de 40 pays. Le programme sera déployé pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dès février 2017.

Par ailleurs, les agences mettent en place des formations correspondant à leurs besoins. Chez Havas Media, par exemple, de nombreuses initiatives pédagogiques ont été réalisées sur les thèmes de la communication, de la relation, du service client, du leadership et du management.

### Favoriser la mobilité et les perspectives d'évolution professionnelle

Les divisions stockage d'électricité et solutions et Havas ont lancé des outils pour promouvoir la mobilité interne.

IER et Autolib' se sont dotées d'un outil d'aide au recrutement et à la mobilité, et utilisent ainsi les inventaires de personnalités et de motivation SOSIE.

Cet outil a fait l'objet, en 2016, d'une présentation détaillée aux différentes divisions du Groupe afin d'envisager des processus de mobilité internes au Groupe Bolloré élaborés autour d'un inventaire de personnalités et de motivations identiques.

Le groupe de travail constitué autour de cet outil a ainsi permis :

- de proposer l'outil aux différentes entités du Groupe, en France comme à l'international, en français comme en anglais ;
- de projeter, en 2017, des sessions de formation pour les différents utilisateurs de ce test, en France comme à l'étranger.

Sur le périmètre Havas, la mise en place de Career Mobility permet, via un portail Internet, aux salariés d'accéder aux opportunités internes dans l'ensemble des agences du Groupe.

## GARANTIR L'UNITÉ DU GROUPE GRÂCE À DES STANDARDS ÉTHIQUES ET UNE CULTURE D'ENTREPRISE PARTAGÉE

### UNE ORGANISATION PROPRE À GARANTIR LES MEILLEURES PRATIQUES.

#### Matérialité de l'enjeu

L'implantation du Groupe Bolloré dans 156 pays implique une exposition marquée à l'éthique des affaires. Le Groupe a mis en place une organisation à même d'assurer que les bonnes pratiques édictées dans sa Charte Éthique soient partagées par tous les collaborateurs et lui permettent de réduire les risques liés à l'éthique des affaires.

#### Politique du Groupe

L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe Bolloré s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Ce dispositif repose sur une Charte d'Éthique (2000), dont les engagements ont été réaffirmés en 2012 sous l'appellation « Éthique et Valeurs ». Il est renforcé par des codes de conduite élaborés par les divisions, chaque fois que celles-ci ont jugé nécessaire de développer ce code supplémentaire.

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 95 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

D'après la Charte « Éthique et Valeurs », « Le respect scrupuleux des lois et normes en vigueur ne saurait aujourd'hui être suffisant. C'est pourquoi le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités.

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

Ce premier point se décline en plusieurs obligations :

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

### Gouvernance de l'éthique

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

Le Directeur de l'éthique Groupe s'appuie sur les Directeurs éthique des divisions. Un réseau de délégués de l'éthique est déployé dans la branche logistique du Groupe et en cours de déploiement dans les autres divisions. Il est directement rattaché à la Direction générale.

### Système de management de la conformité éthique en place au sein des divisions

- **La Charte d'Éthique Groupe**, partagée par toutes les divisions, intitulée « Éthique et Valeurs », est le document de référence où sont énoncés les « fondamentaux » du système éthique. Elle constitue le premier appui de l'ensemble du système ; le second appui est le Pacte mondial de l'ONU, le Groupe Bolloré en étant signataire depuis 2003. Cette Charte Éthique fait partie des documents remis aux nouveaux entrants dans l'entreprise, obligatoirement pour tout personnel de niveau encadrement.
- **Le code de conduite** : ce document de niveau division (activité transports et logistiques) définit les domaines de l'éthique retenus pour leur caractère d'extrême importance : sécurité des transports, hygiène et sécurité des collaborateurs, lutte contre la corruption, respect des règles de concurrence, respect de l'environnement. Afin que chacun, au sein de son périmètre, en tienne le plus grand compte, ces domaines sont décrits en expliquant les principes, les règles de conduite et les comportements à adopter. Ce code est appelé à évoluer dans un proche avenir pour devenir un standard de niveau Groupe.
- **Le système de management de la conformité éthique et anti-corruption** : afin d'intégrer dans la pratique les principes éthiques décrits plus haut, le Manuel des procédures recueille les règles à suivre opérationnellement. Il s'agit de l'évaluation des risques, de la sensibilisation, de la formation, des règles à respecter en matière de cadeaux et d'entretien commercial envers les tiers, de sélection des fournisseurs (due diligence) et enfin de transparence comptable et d'audit du système de management de la conformité.
- **Le système de whistleblowing** : en dernier lieu une procédure d'alerte éthique est à la disposition de chaque division et permet la remontée confidentielle vers le Directeur de l'éthique de faits se rapportant à un manquement grave dans les domaines de la finance, la corruption, les pratiques anti-concurrentielles, la discrimination et le harcèlement, la santé et l'hygiène, et la protection de l'environnement.

### Faits marquants 2016

La volonté constante du Groupe d'approfondir sa démarche éthique et de l'étendre l'a conduit en 2016 à décider d'aller vers l'unification des processus éthiques et les faire connaître à tous les collaborateurs afin que tous partagent les mêmes standards. L'organisation interne s'appuie sur :

- un Comité éthique – RSE et mécénat définit la démarche éthique du Groupe ;
- un Directeur de l'éthique Groupe a été nommé afin de coordonner et implémenter la démarche éthique du Groupe dans toutes les divisions. Il assure un

rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale. Il est responsable du déploiement d'outils de conformité au niveau Groupe. Enfin, il anime un réseau de responsables éthique au sein de chaque division ;

- les responsables de l'éthique et de la conformité Divisions ont pour mission de déployer les outils de conformité Groupe et de veiller au respect des principes et des règles figurant dans la Charte Éthique et dans le code de conduite des divisions ;
- une procédure d'alerte permet aux collaborateurs de signaler tout dysfonctionnement ou irrégularités constatés dans les domaines comptables et financiers.

En 2016, les sensibilisations aux dispositions éthiques se sont poursuivies sous forme de réunions présentielle dans les filiales suivant le processus de sensibilisation pratiqué dès 2010. Des sessions de e-learning complétant ces animations ont été activement poursuivies au cours de l'année.

Elles ont porté sur : les lois anticorruption (Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act...), la Charte « Éthique et Valeurs » du Groupe, le Code général de conduite des affaires des sociétés des divisions Transport et la réglementation relative au respect des règles de concurrence.

Parallèlement, un groupe de travail a été constitué pour développer un nouveau module de formation en ligne ayant trait au contrôle des exportations et aux sanctions commerciales (embargos).

Des outils spécifiques, mis à la disposition des collaborateurs, permettent de relayer les informations dispensées lors des formations :

- accès des salariés via l'intranet des divisions au site « éthique » sur lequel ils disposent des textes fondamentaux propres au Groupe, de la réglementation, de la liste des fournisseurs référencés ;
- mise à disposition d'un site d'équipe aux Directeurs région et Directeurs pays, ainsi que des délégués éthiques région et pays. Il donne accès au Manuel des procédures et à une boîte à outils, permettant notamment d'utiliser des documents interactifs (l'évaluation des risques ou le questionnaire d'évaluation des fournisseurs, *due diligence*). Ce site a fait l'objet d'une refonte en 2016. L'outil intranet répond parfaitement au besoin de structurer de façon standard le système de management de la conformité éthique, tout en assurant une diffusion efficace des procédures et des processus, ainsi que le reporting ;
- intervention de la Direction éthique et conformité des divisions Transport et Logistics dans le cadre d'appels d'offres pour décrire l'engagement éthique du Groupe Bolloré et de ses divisions, mais également au stade contractuel afin de s'assurer que les filiales du Groupe sont en conformité avec les attentes des clients en la matière. Elle effectue, à ce titre, les actions suivantes :
  - présentation du système éthique mis en place au sein de la division à des clients ou fournisseurs ;
  - intervention auprès de cercles ou d'instances spécialisées dans l'éthique ;
  - animation de formations auprès de groupes universitaires ou de formation continue pour adultes ;
  - réponses aux questionnaires adressés par les clients relatifs aux dispositions de conformité éthique, due diligence, ...

Dans cette démarche, chacun des collaborateurs s'engage au quotidien à la fois à l'amélioration continue de l'offre afin qu'elle soit la plus proche possible des exigences et attentes des clients, ainsi qu'au respect des principes du Groupe.

Enfin, en 2016, la Direction éthique Transport & Logistics a continué à participer aux travaux de l'AFNOR ayant trait à la définition de la norme ISO 37001 (système de management de l'anti-corruption). Cette norme internationale a été validée par l'ISO en octobre 2016.

### GARANTIR QUE L'ACTIVITÉ DU GROUPE SOIT RESPECTUEUSE DES DROITS DE L'HOMME

#### Matérialité de l'enjeu

Le Groupe Bolloré est implanté dans 156 pays, dont de nombreux pays en développement (présence dans 46 pays en Afrique). La problématique liée au respect des droits de l'homme est donc importante du point de vue de l'éthique d'entreprise.

#### Politique du Groupe

##### Respecter les droits de l'homme

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

Le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable qui repose sur des engagements forts présentés dans la Charte « Éthique et Valeurs ».

À ce titre, elle se réfère dans son point II « assurer une relation de confiance avec les collaborateurs » aux dispositions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : « Le Groupe s'interdit de recourir directement ou indirectement au travail des enfants et au travail forcé ».

### Une politique d'achats responsables

Le Groupe intègre des clauses environnementales et éthiques dans ses contrats-cadres d'achat de fournitures.

Les contrats de fret maritime du Groupe intègrent une clause éthique et environnementale qui demande aux sous-traitants de respecter la Charte Éthique, le code de conduite et la Charte RSE de la division Transport et logistique.

### Faits marquants 2016

#### Respecter les droits de l'homme

Afin de progresser dans cet engagement, de promouvoir et respecter la protection du droit international en la matière, les membres du Comité éthique – RSE ont décidé de procéder à une première évaluation et d'expérimenter en 2016 un programme « Droits de l'homme » sur un site pilote en Afrique.

Le Groupe a sélectionné un partenaire de référence, l'Institut danois des droits de l'homme (IDDH), pour l'accompagner dans sa démarche, ainsi qu'un site représentatif de ses activités et de son ancrage territorial. L'IDDH, qui bénéficie d'un mandat large de protection et promotion des droits de l'homme, a élaboré un projet d'atelier de sensibilisation qui a permis de rappeler les engagements RSE du Groupe d'une part, et de proposer des pistes d'action adaptées à l'échelle locale d'autre part.

Le site sélectionné pour mener cette action est Sitarail, audité depuis trois ans par les Commissaires aux comptes. La concession ferroviaire de Bolloré Railways gère 1 260 km de voies ferrées qui unissent la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso. Elle emploie 1 450 salariés et assure chaque année le transport de 300 000 voyageurs et de 900 000 tonnes de fret.

L'atelier a regroupé une quarantaine de participants, parmi lesquels des cadres et des représentants des différentes fonctions au niveau de l'entreprise Sitarail en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, les partenaires sociaux ainsi que des entités externes à Sitarail (tels que la police spéciale, les entreprises de sécurité, les sous-traitants dans le domaine du transport passagers, etc.).

Il en est ressorti que Sitarail, du fait de son métier de transporteur de biens et surtout de personnes, et de sa concession de service public, semble particulièrement sensible aux questions de responsabilité sociale en général, et aux droits de l'homme en particulier. Les risques juridiques, économiques et de réputation de non-respect des droits de l'homme par les entreprises sont bien compris, ainsi que les opportunités pour l'entreprise de mener une démarche pro-active dans le domaine des droits de l'homme.

Le séminaire a permis d'amorcer une réflexion plus spécifique sur les droits de l'homme dans le cadre des activités de l'entreprise, tant en ce qui concerne les droits des travailleurs que les droits des usagers de ses services et les populations riveraines.

Un groupe de travail s'est constitué suite à l'atelier, regroupant les différentes fonctions pertinentes chez Sitarail. Il a pour mission d'élaborer un plan d'action sur les droits de l'homme répondant aux risques identifiés lors de l'atelier (notamment dans le cadre des travaux de réhabilitation des voies) et de reporter sur les actions mises en œuvre localement. Les équipes opérationnelles (au siège et en local) se sont fortement impliquées dans la mise en place de cet atelier et souhaitent, à présent, continuer à sensibiliser les salariés de Sitarail.

Le Groupe compte capitaliser sur cette expérience avec pour objectif de mettre en place une politique globale en matière de droits de l'homme. La première étape de ce travail va être le lancement d'une enquête dans toutes les divisions du Groupe afin d'identifier les différents degrés de connaissance de chacun sur le sujet.

### PROMOTION D'UNE COMMUNICATION ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

#### Matérialité de l'enjeu

En tant que producteur de contenus et de campagnes publicitaires, Havas porte une attention particulière au respect des règles déontologiques des métiers de la publicité et du journalisme, aux choix des messages véhiculés dans ses productions et des supports médias sur lesquels il achète des espaces pour les tiers.

### Politique du Groupe

Afin de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes, Havas a mis à jour son Code d'Éthique et son guide de procédures internes. Ces documents ont fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des entités du Groupe. Le Code<sup>(1)</sup> présente les différents principes édictés par le Groupe :

- le respect des lois et des réglementations ;
- l'honnêteté et l'intégrité dans la conduite des affaires ;
- le respect des règles déontologiques régissant le secteur de la communication ;
- le respect de l'individu ;
- la préservation des intérêts du Groupe en toute circonstance qu'il s'agisse de l'usage des biens, ressources ou informations propres à l'entreprise ou dans le cas de conflit d'intérêts ;
- la transparence et la pertinence des informations communiquées ;
- le respect de l'environnement.

### Faits marquants 2016

Havas a renforcé ses efforts autour de son programme de communication responsable qui a pour but d'assurer que les campagnes publicitaires produites respectent les règles de bonne conduite et ne risquent pas d'être modifiées ou, dans des cas extrêmes, interdites par les autorités de régulation. En 2016, au sein du Groupe, 59 agences ont mis en place des procédures internes de validation de la conformité des projets créatifs aux règles déontologiques en vigueur, et près de 51 % des collaborateurs ont été sensibilisés sur les lois et règles déontologiques en vigueur en matière de communication.

Plus de 3 368 projets créatifs ont été soumis avant diffusion aux autorités de régulation existantes (en France, en Espagne, au Portugal, en Italie, au Canada, en Australie, en Chine, aux États-Unis...), et seuls 4 % ont été jugés non conformes ou ont reçu un avis défavorable. Et sur l'ensemble de ces avis, une seule campagne a fait l'objet d'une demande de retrait de l'autorité de régulation de la publicité en France.

La première attente de nos parties prenantes est la mise en œuvre d'une communication responsable qui tient compte de l'impact des représentations véhiculées et veille à la véracité, la clarté et la loyauté des informations énoncées ou induites dans nos messages.

Notre engagement s'inscrit sur le moyen-long terme, et les initiatives des agences du Groupe dans ce domaine se développent progressivement.

Trois axes de progrès ont été définis :

- l'intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable dans les agences du Groupe ;
- le développement de méthodes de travail en amont de la conception des campagnes associant davantage les parties prenantes de l'entreprise cliente ;
- l'intensification de l'engagement sociétal du Groupe par le mécénat de compétence.

#### L'intégration de compétences et d'outils dédiés au développement durable

En 2016, 16 campagnes ont été conçues avec des experts du développement durable, qu'ils soient responsables en interne ou consultants externes.

Déjà notée au niveau « Gold » par l'outil de notation extra-financier Eco Vadis depuis mai dernier, BETC est désormais classée au niveau « Advanced » au Pacte mondial des Nations unies. L'agence a mis en œuvre une démarche globale de développement durable depuis 2008, avec des actions qui concernent autant l'interne que la production audiovisuelle et l'accompagnement des marques.

#### Le développement de méthodes de travail en amont de la conception des campagnes associant davantage les parties prenantes de l'entreprise cliente

La prise en compte des attentes des parties prenantes de l'entreprise cliente, en particulier lorsque la thématique des campagnes porte sur des arguments développement durable, est essentielle dans le processus de définition des axes de communication.

En 2016, 11 campagnes ont ainsi été réalisées après organisation de consultation de parties prenantes de l'entreprise cliente (ONG notamment). Ce sont pour la plupart des agences médias qui ont adopté ce processus, et notamment en Espagne et dans certains pays d'Amérique latine.

(1) Pour consulter le Code d'Éthique du groupe Havas, rendez-vous sur le site havas.com, rubrique RSE, section Publications, année 2010 : <http://www.havas.fr/rse/publications?year=2010>.



## AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

### CONTRIBUTION À L'EMPLOI

#### Matérialité de l'enjeu

Le Groupe Bolloré est présent en Afrique dans 46 pays au travers des différentes activités de Bolloré Transport & Logistics avec près de 25 000 collaborateurs. Il est le premier opérateur portuaire avec 18 concessions en exploitation. Il opère également trois concessions ferroviaires. Le chiffre d'affaires réalisé en Afrique en 2016 s'établit à 2,3 milliards d'euros, soit 24 % du chiffre d'affaires total du Groupe Bolloré. Dans ce contexte, le recrutement et la formation d'employés locaux sont des enjeux très importants pour le Groupe.

#### Politique du Groupe

Le Groupe Bolloré s'engage dans tous les pays où il est implanté à être un employeur de référence localement. Cet engagement porte sur le recrutement, la formation et la promotion de salariés locaux.

#### Faits marquants 2016

En 2016, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local. Sur les 58 023 <sup>(1)</sup> salariés de Bolloré présents au 31 décembre 2016, 85,7 % sont employés localement. Parmi ces salariés, 16 102 <sup>(2)</sup> ont été formés au cours de l'année (soit 93,6 % du total des effectifs formés). Par ailleurs, 4 358 <sup>(2)</sup> employés locaux ont été promus managers au cours de l'année (soit 85,6 % du total des promotions).

Depuis 2014, le Groupe Bolloré s'est également lancé dans un chantier de cartographie des pratiques de rémunérations et d'avantages sociaux à travers le monde.

Pour ce faire, des audits ont été réalisés, en matière de rémunération, dans 6 pays africains et, en matière d'avantages sociaux, dans 18 pays africains. Ceux-ci consistaient à la fois à dresser un état des lieux des pratiques en matière de rémunération, de prévoyance, de santé et de retraite, et à comparer ces pratiques au marché local. Les résultats obtenus permettent au Groupe Bolloré d'avoir une vision d'ensemble des dispositifs mis en place localement afin de bâtir le cadre de gouvernance approprié.

### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE

#### Matérialité de l'enjeu

Au travers de ses implantations dans le pays en développement, et notamment en Afrique, le Groupe est acteur économique engagé dans le développement de ses territoires d'implantations. Par ses investissements dans les infrastructures portuaires et ferroviaires, il contribue à la croissance économique, au désenclavement de certains pays, aux développements des services publics et à la montée en compétence des populations locales.

#### Politique du Groupe

Au-delà des investissements réalisés dans les différentes concessions qu'il opère et de sa contribution à l'emploi local, la politique du Groupe en matière de développement économique du territoire s'articule autour de deux axes.

#### Le développement des infrastructures de santé

Le Groupe s'applique à favoriser le développement des infrastructures de santé par : la mise en place d'une couverture de santé complémentaire et de remboursement des frais médicaux pour ses salariés dans les pays où il opère une concession portuaire ou ferroviaire ; la prise en charge des soins réalisés, soit dans les centres de santé situés au sein des différentes filiales (centres mis en place dans 11 pays en Afrique) avec un personnel médical dédié, soit dans des cliniques privées des pays d'implantations ; par des plans de gestion de crises sanitaires (épidémie, pandémie).

#### L'accès à l'énergie

Le Groupe Bolloré déploie des solutions d'accès à l'énergie afin d'apporter des services aux populations locales. Il a développé des Bluezones dans quatre pays en Afrique (création d'espaces éclairés, alimentés en eau potable et connectés à Internet grâce à des conteneurs de batterie LMP® alimentés par des panneaux photovoltaïques) et a déployé des solutions de transports publics propres en Côte d'Ivoire et au Cameroun.

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

(2) Périmètre Bolloré, hors Havas.

## Faits marquants 2016

### L'accès à l'énergie

Le Groupe a mis en place un service de bus électrique sur le Campus de l'université Félix-Houphouët-Boigny de Cocody, composé de trois Bluebus de six mètres, d'une centrale électrique solaire de 140 kWh et de 360 kWh de batteries LMP®. Ce service gratuit à destination des étudiants et du personnel de l'université a transporté 1 055 500 voyageurs en 2016.

### LA DÉFINITION D'UNE POLITIQUE DE MÉCÉNAT DE PROXIMITÉ

#### Matérialité de l'enjeu

La politique de mécénat de proximité mise en place reflète les valeurs du Groupe, incarne les axes majeurs de politique de responsabilité sociale et contribue au développement économique et social des territoires où le Groupe est implanté.

#### Politique du Groupe

La politique de solidarité du Groupe Bolloré s'articule autour de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, le foyer Jean-Bosco et une politique de mécénat et de mécénat de compétence.

#### La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'engagement solidaire

Créée en juin 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, qui en assure la présidence, la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance est reconnue d'utilité publique depuis 2006. La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a pour objet d'accompagner des personnes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie et aujourd'hui en situation de grande précarité, mais manifestant une réelle volonté de rebondir. En complément d'aides sollicités par ailleurs, elle leur offre un soutien humain et financier (jusqu'à 8 000 euros pour les projets de création/reprise d'entreprise et 5 000 euros pour les projets de formation) pour mener à bien un projet professionnel réaliste et durable : formation qualifiante, création ou reprise d'entreprise. Ce coup de pouce financier est accompagné d'un parrainage professionnel et humain du porteur de projet, jusqu'à la réalisation complète de celui-ci. L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés et de bénévoles. Neufs salariés sont au siège de la Fondation, qui est hébergée par le Groupe Bolloré, et coordonnent l'ensemble des acteurs de la Fondation. Un réseau de 1 000 bénévoles en activité assure les fonctions de délégué de site, d'instructeurs et de parrains sur tout le territoire.

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

#### Le foyer Jean-Bosco, une nouvelle initiative solidaire du Groupe Bolloré

Cette ancienne Maison des Petites Sœurs des Pauvres, bâtie en 1896 et située rue de Varize dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, a été entièrement restaurée entre 2012 et novembre 2015. Elle dispose aujourd'hui de plus de 160 lits, destinés principalement à l'accueil de jeunes étudiants provinciaux et étrangers, mais également de chambres d'accueil pour jeunes malades et des personnes âgées. Cet espace accueillera en 2017 la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance.

#### Politique de mécénat et de mécénat de compétence

La politique de mécénat du Groupe Bolloré privilégie deux axes : la santé, au travers de mise en place de dispositifs de gestion des crises et des urgences, de développements de programmes de prévention sanitaires ; l'éducation, qui a pour objectif de révéler et soutenir les talents locaux.

Les actions de mécénat du Groupe s'expriment également au travers du mécénat de compétence développé par Havas ou du mécénat culturel et sportif, qui est utilisé à des fins de soutien de grandes causes liées à la santé et à l'éducation.

## Faits marquants 2016

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

En 2016, la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a soutenu 318 nouveaux lauréats. L'aide moyenne par dossier est de 2 900 euros. 75 % des candidats ont été financés dans le cadre d'une formation et 25 % pour la création d'entreprise. Les lauréats entre 26 et 40 ans représentent 40 % des projets soutenus.

2016 a été marquée par la tenue de la première édition du prix Michel Girault. Ce prix, créé en mémoire de Michel Girault, cofondateur de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, récompense l'exemplarité de projets qui ont été soutenus par la Fondation. Les récipiendaires du prix reçoivent un chèque de 3 000 euros. Deux projets exemplaires ont reçu ce prix cette année.

#### Politique de mécénat et de mécénat de compétence

Pour l'année 2016, le Groupe Bolloré a soutenu 173 projets dans le monde, dont 140 en Afrique. Parmi tous ces projets, certaines actions ont un impact fort sur le territoire.

##### • Santé et éducation – projet Djantoli

Partenariat sur trois ans entre Bolloré Transport & Logistics Mali et l'association Djantoli qui a commencé en 2015. L'objectif de ce projet est d'améliorer durablement la santé des enfants de Samé, dans la banlieue de Bamako, en assurant l'accès des familles à des soins de qualité en soutenant le centre de soin local. L'action de ce partenariat se déroule en trois étapes : éducation à la santé (sessions d'éducation collectives et conseils individuels) ; suivi à domicile (surveillance régulière des symptômes des enfants) ; assurance santé et soin de qualité (prise en charge des frais de santé pour les plus démunis, renforcement de la qualité de soins au centre de santé).

##### • Santé – Sierra Leone

Freetown terminal a porté son rôle d'employeur impliqué en soutenant un programme de lutte contre la malaria et en faisant don de matériel médical aux hôpitaux et cliniques de la capitale de la Sierra Leone.

##### • Santé – Côte d'Ivoire

Abidjan Terminal a apporté son soutien financier pour la réhabilitation du centre médical d'Adiopo Doumé à Abidjan.

##### • Éducation – Cameroun et Burundi

Douala International Terminal a remis des dons de matériel scolaire à plus de 1 000 élèves de la ville de Douala. Congo Terminal travaille avec l'association locale AE2H, qui vise à favoriser la scolarisation des enfants handicapés. Bolloré Transport & Logistics Burundi a fait des dons de matériels scolaires aux enfants du quartier pauvre de Mutanga Sud.

##### • Mécénat et mécénat de compétence – Havas

Havas continue de soutenir activement de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Ce soutien se traduit en partie par des donations directes (51 agences représentant 37 % des effectifs du Groupe ont ainsi soutenu financièrement cette année une centaine d'associations... 1 % pour la Planète, Unicef, La Croix-Rouge, American Cancer Society...).

##### Mécénat de compétence

- En 2016, 40 agences, représentant approximativement 20 % des effectifs du Groupe, ont réalisé des travaux pro-bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : Reporters Sans Frontières, Amnesty International, APAV, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). Ce sont 3 379 jours qui ont été consacrés par les agences à ces 94 campagnes réalisées.
- Act Responsible, en collaboration avec le Gunn Report, a publié une nouvelle édition du *Good Report*, qui liste les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes, et établit également un classement des agences ayant produit les meilleures campagnes. Dans ce classement (top 20), Havas Creative Group occupe la 10<sup>e</sup> place. La campagne « My Positive Impact » de l'agence Havas Paris, au profit de la Fondation Nicolas Hulot, fait partie, quant à elle, du top 40 des meilleures campagnes.

## AUTRES INDICATEURS RÉGLEMENTAIRES ET CONCORDANCE

### REPORTING SOCIAL

#### 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.

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

Le périmètre de collecte découle du 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.

#### Note méthodologique

Au 31 décembre 2016, le Groupe Bolloré compte 59 411 collaborateurs répartis sur deux périmètres :

- le périmètre Bolloré, qui compte un effectif de 39 748 employés ;
- le périmètre Havas, qui compte un effectif de 19 663 employés.

##### • Périmètre Bolloré

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Bolloré grâce au logiciel spécifique de reporting Bolloré (NRE) présenté ci-dessus.

Le périmètre couvre 100 % des effectifs du Groupe Bolloré, soit 39 748 employés.

##### • Périmètre Havas

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du groupe Havas grâce au logiciel spécifique de reporting Havas (ENABLON).

Le périmètre couvre 93 % des effectifs du groupe Havas, soit 18 275 employés.

L'écart constaté est lié aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences, notamment celles acquises en fin d'exercice.

Les effectifs décrits dans ce présent chapitre représentent donc 58 023 salariés, soit 98 % de l'effectif total du Groupe.

Le tableau ci-dessous précise, pour les thématiques publiées sur le périmètre international, l'effectif couvert et le pourcentage correspondant à chacun des périmètres (Bolloré et Havas).

	Effectif total couvert	% Bolloré	% Havas
<b>Effectifs salariés</b>			
Effectif par activité et par zone géographique	58 023	100	100 <sup>(1)</sup>
Effectifs par genre	58 023	100	100 <sup>(1)</sup>
Effectif par type de contrat	57 730	100	98 <sup>(1)</sup>
Effectifs par catégorie	56 418	100	91 <sup>(1)</sup>
Effectif par âge	57 017	100	95 <sup>(1)</sup>

(1) Périmètre calculé sur la base de l'échantillon décrit dans la note méthodologique (soit 18 275 salariés, ce qui représente 93 % des effectifs d'Havas).

#### Les indicateurs

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

Les thèmes abordés dans notre collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, l'absentéisme, les relations professionnelles, l'organisation du temps de travail, l'insertion professionnelle et le handicap, ainsi que la rémunération.

En 2016, de nombreux indicateurs ont été déployés sur le périmètre international (formation, absentéisme, relations professionnelles, insertion professionnelle et handicap). Les indicateurs (rémunération en euros) restent, cette année, uniquement publiés sur le périmètre des sociétés françaises du Groupe Bolloré.

#### 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.

Les formulaires sont préremplis en fonction du type de pilotage :

- interne (sociétés françaises dont la paie est gérée en central). Les données individuelles des salariés sont préremplies en totalité et doivent être contrôlées ;
- externe (sociétés dont la paie n'est pas gérée en central). Les fichiers de collecte ne sont pas préremplis ; les données doivent être saisies et contrôlées.

**Contrôle et validation**

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des 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.

**Information sur les effectifs**

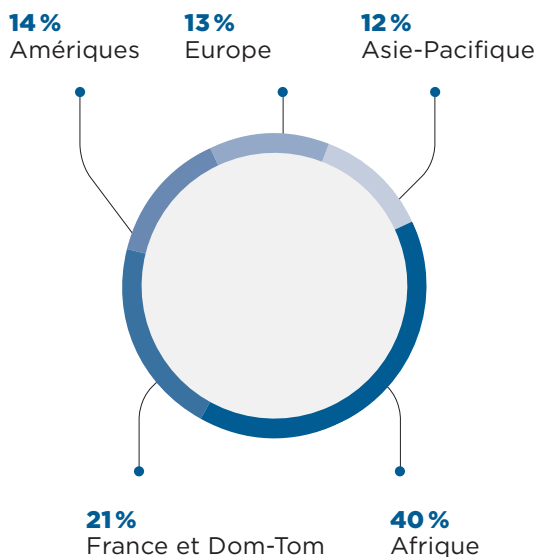
**Effectifs au 31 décembre 2016**

**Effectifs par activité et zone géographique**

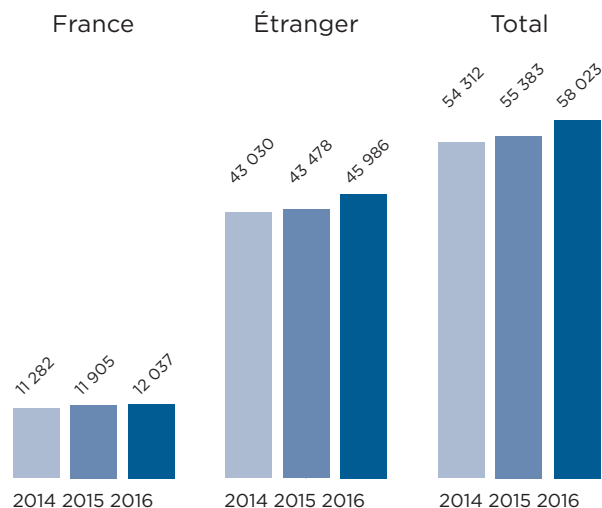
	France et Dom-Tom	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	4 894	1 557	23 333	4 898	974	35 656
Logistique pétrolière	990	87	0	0	0	1 077
Communication <sup>(1)</sup>	3 982	5 597	78	2 081	6 741	18 479
Stockage d'électricité et solutions	1 846	327	0	16	295	2 484
Autres	325	2	0	0	0	327
<b>TOTAL</b>	<b>12 037</b>	<b>7 570</b>	<b>23 411</b>	<b>6 995</b>	<b>8 010</b>	<b>58 023</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>20,70</b>	<b>13,00</b>	<b>40,30</b>	<b>12,10</b>	<b>13,80</b>	<b>100,00</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique.

**Répartition des effectifs par zone géographique**



**Évolution des effectifs**



## Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	25 954	9 702	35 656
Logistique pétrolière	749	328	1 077
Communication <sup>(1)</sup>	8 184	10 295	18 479
Stockage d'électricité et solutions	2 017	467	2 484
Autres	187	140	327
<b>TOTAL</b>	<b>37 091</b>	<b>20 932</b>	<b>58 023</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>63,9</b>	<b>36,1</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique.

## Effectifs par type de contrat

	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	32 423	3 233	35 656
Logistique pétrolière	1 025	52	1 077
Communication <sup>(1)</sup>	16 690	1 496	18 186
Stockage d'électricité et solutions	2 416	68	2 484
Autres	320	7	327
<b>TOTAL</b>	<b>52 874</b>	<b>4 856</b>	<b>57 730</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>91,6</b>	<b>8,4</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 98 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique.

## Répartition des effectifs par genre



## Répartition des effectifs par type de contrat



## Effectifs par catégorie

	Cadres	Non-cadres	Total
Transport et logistique	5 288	30 368	35 656
Logistique pétrolière	153	924	1 077
Communication <sup>(1)</sup>	4 466	12 408	16 874
Stockage d'électricité et solutions	754	1 730	2 484
Autres	202	125	327
<b>TOTAL</b>	<b>10 863</b>	<b>45 555</b>	<b>56 418</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>19,3</b>	<b>80,7</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

## Effectifs par âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Transport et logistique	5 200	12 598	10 336	7 522	35 656
Logistique pétrolière	85	217	305	470	1 077
Communication <sup>(1)</sup>	6 385	6 133	3 266	1 689	17 473
Stockage d'électricité et solutions	450	767	701	566	2 484
Autres	51	101	78	97	327
<b>TOTAL</b>	<b>12 171</b>	<b>19 816</b>	<b>14 686</b>	<b>10 344</b>	<b>57 017</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>21,3</b>	<b>34,8</b>	<b>25,8</b>	<b>18,1</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 95 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

**Recrutements et départs**

En 2016, le Groupe Bolloré a procédé à 10 625 recrutements<sup>(1)</sup>, dont 65,6 % correspondent à des embauches sous contrat indéterminé. Les recrutements internes, considérés comme des mutations, ne sont pas pris en compte. Un salarié ayant eu plusieurs contrats sur l'année n'est comptabilisé qu'une fois.

Embauche	Effectif	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	6 967	65,6
Contrat à durée déterminée (CDD)	3 658	34,4
<b>TOTAL</b>	<b>10 625</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

En 2016, le nombre total des départs s'élève à 10 816<sup>(1)</sup>. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs. Les salariés ayant terminé plusieurs contrats ne sont comptabilisés qu'une seule fois.

Départ	Effectif	%
Démission	5 497	50,8
Fin de contrat à durée indéterminée (CDI)	2 022	18,7
Licenciement	1 903	17,6
Retraite	677	6,3
Autres	717	6,6
<b>TOTAL</b>	<b>10 816</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 94 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

**Formations**

Au sein du Groupe Bolloré, 25 720 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2016. Au total, 617 712 heures de formation ont été dispensées.

**Effectifs formés**

	Total	%
Transport et logistique	15 015	58,4
Logistique pétrolière	503	2,0
Communication <sup>(1)</sup>	8 620	33,5
Stockage d'électricité et solutions	1 440	5,6
Autres	142	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>25 720</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 93 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

**Heures de formation**

	Total	%
Transport et logistique	407 264	65,9
Logistique pétrolière	11 257	1,8
Communication <sup>(1)</sup>	165 348	26,8
Stockage d'électricité et solutions	31 050	5,0
Autres	2 793	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>617 712</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

## Indicateurs sociaux

	2016	% Bolloré	% Havas	2015	2014
<b>Effectifs par type de contrat</b>		100,00	98,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	91,6			91,4	90,1
% effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	8,4			8,6	9,1
<b>Effectif par genre</b>		100,00	100,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif hommes	63,9			65,1	64,7
% effectif femmes	36,1			34,9	35,3
<b>Effectif par âge</b>		100,00	95,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif moins de 30 ans	21,3			20,8	22,2
% effectif 30 à 39 ans	34,8			34,8	34,8
% effectif 40 à 49 ans	25,8			25,7	24,7
% effectif 50 ans et plus	18,1			18,7	18,3
<b>Embauches</b>		100,00	91,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre d'embauches	10 625			10 505	10 972
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	6 967			7 216	7 337
<b>Départ</b>		100,00	94,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre de départs	10 816			10 741	10 743
Dont nombre de licenciements	1 903			2 022	1 530
<b>Formation</b>		100,00	91,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre d'heures de formation dispensées	617 712			147 651 <sup>(2)</sup>	129 145 <sup>(2)</sup>
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	24			22,12 <sup>(2)</sup>	24 <sup>(2)</sup>
<b>Absentéisme</b>		100,00	94,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	29 585			33 191	7 293 <sup>(2)</sup>
Nombre total de journée d'absence	392 478			476 008	120 195 <sup>(2)</sup>
Dont maladie	221 227			223 709	67 544 <sup>(2)</sup>
Dont maternité/paternité	101 192			113 710	21 969 <sup>(2)</sup>
Dont accident du travail et de trajet	17 857			20 081	7 163 <sup>(2)</sup>
Dont maladie professionnelle	2 684			NA	NA
Dont autres	49 518			NA	NA
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs</b>		100,00	79,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre d'accords collectifs signés	1 193			190	121
Dont accords relatifs aux rémunérations	563			43	40
Dont accords relatifs à la santé et à la sécurité	251			5	11
Dont accords relatifs aux conditions de travail	90			NA	NA
Dont accords relatifs au dialogue social	100			26	7
Dont accords relatifs à l'épargne salariale	189			NA	NA
<b>Organisation du temps de travail</b>		100,00	99,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif temps plein	87,3			96,88 <sup>(2)</sup>	96,88 <sup>(2)</sup>
% effectif temps partiel	12,7			3,12 <sup>(2)</sup>	3,12 <sup>(2)</sup>
<b>Évolution de carrière</b>		100,00	98,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre de contrat à durée déterminée transformés en contrat à durée indéterminée	6 603			249 <sup>(2)</sup>	217 <sup>(2)</sup>
<b>Insertion professionnelle et handicap</b>		100,00	95,00 <sup>(1)</sup>		
Effectifs handicapés	326			232 <sup>(2)</sup>	225 <sup>(2)</sup>
Nombre de salariés handicapés embauchés au cours de l'année	15			NA	NA

	2016	% Bolloré	% Havas	2015	2014
<b>Main-d'œuvre extérieure (France)</b>		100,00	100,00		
Effectif intérimaires et free-lance (ETP)	1 005			875	553,65
<b>Rémunérations (France)</b> (en euros)		100,00	100,00		
Rémunération brute (DADS)	844 529 260			929 456 466	506 277 390
Montant versé au titre de la participation	10 009 699			8 594 999	9 059 407
<b>Œuvres sociales (France)</b>					
Budget pour les œuvres sociales et culturelles et fonctionnement	6 265 408			6 258 146	6 658 089

(1) % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique, page 48.

(2) Périmètre couvert France.

## REPORTING ENVIRONNEMENTAL SANTÉ-SÉCURITÉ ET SOCIÉTAL

### Périmètre de reporting

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opérationnelles) arrêté au 31 décembre 2015. Pour l'année 2016, le périmètre de reporting comprend les sociétés qui ont :

- un effectif supérieur ou égal à vingt personnes et/ou ;
- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 milliers d'euros et ;
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre)<sup>(1)</sup>.

Pour la campagne de reporting 2016, 125 entités ont été intégrées au périmètre de reporting représentant 97% des collaborateurs du Groupe Bolloré hors Havas. Le Groupe Bolloré a mis en place un logiciel spécialisé en reporting de développement durable permettant une collecte décentralisée et une consolidation centralisée des indicateurs extra-financiers. Les sociétés des divisions de Transport et logistique et de Stockage d'électricité et solutions ainsi que Bolloré SA ont déployé le même outil dans toutes les entités. Havas a déployé son propre logiciel spécialisé.

La consolidation des données se fait en central par l'équipe RSE Groupe.

### Méthodologie de reporting

Les points suivants décrivent la méthodologie employée pour le reporting :

#### • Protocole de reporting

Ce document rappelle les enjeux du reporting RSE, décrit les rôles et responsabilités respectifs des administrateurs, validateurs de rang un et deux, et des contributeurs ainsi que l'organisation de la campagne. Il est diffusé à l'ensemble des personnes concernées avant le début de la campagne. Il est également archivé et mis à disposition de tous dans l'outil de reporting.

#### • Indicateurs et référentiels

Une batterie d'indicateurs a été définie couvrant l'ensemble des domaines de la RSE et répartis en quatre thèmes : santé et sécurité, environnement, éthique et informations sociétales. Les indicateurs ont été mis à disposition de tous lors de l'envoi du protocole de reporting. L'ensemble des indicateurs se réfère à la loi NRE, à la loi Grenelle II, au GRI et aux besoins spécifiques des activités du Groupe.

#### • Questionnaire de reporting et contrôles de cohérence

Le questionnaire du reporting est divisé en cinq parties liées les unes aux autres :

- structure de l'entité ;
- partager une même éthique des affaires ;
- garantir la sécurité et l'employabilité des collaborateurs ;
- maîtriser et réduire les risques ;
- optimiser les produits et services ;
- s'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.

Des tests de cohérences ont été mis en place afin de répondre aux demandes des Commissaires aux comptes dans l'optique d'améliorer la fiabilité du reporting.

#### • Période de collecte

les données sont collectées pour l'année (soit du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre). La période de collecte des données se déroule du 1<sup>er</sup> janvier au 31 janvier N+1. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites.

#### Calcul des émissions de GES

Pour les scope 1 et 2, les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le document sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles d'Havas. Les émissions liées aux fluides frigorigènes ne sont pas incluses dans ce calcul. La méthode de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015. À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émissions français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, c'est celui du pays limittrophe le plus élevé qui a été retenu.

Pour le scope 3, le Groupe a identifié les postes d'émissions les plus importants : transport, combustion de produits pétroliers et déplacements collaborateurs.

Pour les émissions liées au transport de marchandises, le périmètre géographique retenu est l'Europe. Satisfaisant à son obligation d'affichage et d'informations auprès de ses clients, le Groupe Bolloré a intégré les émissions à ses outils SI. Une donnée précise n'est pas disponible pour l'année 2016. Le Groupe publiera cette donnée en 2017 si le problème lié au logiciel est résolu. Pour les émissions liées à la combustion de produits pétroliers, le Groupe a utilisé les facteurs d'émission de la base ADEME pour chaque combustible. Les données concernant les déplacements des collaborateurs concernent les données liées aux déplacements en avion et en train. Pour les déplacements en avion, le Groupe a différencié les vols moyen-courriers (inférieurs à 2 000 km) et les vols long-courriers. Pour les vols moyen-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission des vols de 100 à 180 passagers entre 1 000 et 2 000 km. Pour les vols long-courriers, le Groupe utilise le facteur d'émission pour les vols de plus de 250 passagers entre 8 000 et 9 000 km (estimation du vol moyen sur un périmètre Groupe). Pour les émissions liées aux déplacements en train, il est impossible de lister tous les trajets effectués ; le Groupe a décidé d'utiliser le facteur d'émission pour les TER Gazoles dans la base ADEME. Cette décision est due au fait que 53 % des trajets sont effectués par des collaborateurs des entités d'Afrique de l'Ouest.

#### Suivi des déchets

Concernant le suivi des déchets, en accord avec notre OTI, il a été décidé que seules les entités dites industrielles reporteraient leurs données de déchet. Les entités industrielles sont les entités qui, en plus de surface de bureau ont soit des entrepôts, des dépôts pétroliers, des ateliers de réparation ou des usines.

Concernant les entités africaines, les normes de valorisation des déchets sont différentes de celles appliquées au niveau européen. Ainsi, un déchet est régulièrement considéré comme valorisé s'il a été vendu. Cet acte ne donne pas nécessairement lieu à l'émission d'un certificat de valorisation.

Lorsque le suivi réel des déchets n'est pas disponible, les déchets sont estimés sur la base des volumes des bacs, de la fréquence des levées et de la densité des déchets. Pour cette dernière, nous nous basons sur la documentation ADEME.

(1) Des ajustements de périmètre peuvent être réalisés par les divisions (exclusion de sociétés en raison de fermeture en cours d'année, de données non disponibles ou de l'inclusion de sociétés en dessous des seuils...).

## Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux

Consommations d'eau et d'énergie <sup>(1)</sup>

	Unité de mesure	Données 2016	Données 2015	% de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur
<b>Consommation d'eau</b>				
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel)	m <sup>3</sup>	2 003 499	2 488 925	91
<b>Consommation d'énergie</b>				
Électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines)	MWh	276 768	270 961	92
Chauffage urbain	MWh	987	1 643	98
Fioul lourd consommé par les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	73	343	100
Fioul domestique consommé	m <sup>3</sup>	690	985	98
Quantité de gaz naturel consommée	m <sup>3</sup>	2 287 885	2 236 223	98
Quantité de gazole (groupes électrogènes...) consommée	m <sup>3</sup>	15 328	58 088	98
Quantité d'essence (groupes électrogènes...) consommée	m <sup>3</sup>	8	15	98
Quantité de fioul lourd, diesel DDO ( <i>distillate diesel oil</i> ), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises	m <sup>3</sup>	27 792	11 274	98
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises	m <sup>3</sup>	35 201	70 661	98
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises	m <sup>3</sup>	2	37	98
Quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes	m <sup>3</sup>	8 160	20 352	98
Quantité d'essence consommée par la flotte dédiée au transport de personnes	m <sup>3</sup>	1 373	4 393	98
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par la flotte dédiée au transport de personnes	m <sup>3</sup>	-	93	98
Quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention	m <sup>3</sup>	23 795	29 616	98
Quantité de GPL (gaz de pétrole liquéfié) consommée par les engins de manutention	m <sup>3</sup>	320	1 079	98
Quantité de gaz naturel consommée par les engins de manutention	m <sup>3</sup>	1	0	98
Consommation d'électricité des véhicules Autolib'/Bluely/Bluecub <sup>(3)</sup>	MWh	32 421	15 077	100

(1) Les données 2016 représentent les consommations du Groupe Bolloré et du groupe Havas. Elles présentent les données de consommations brutes collectées auprès des entités interrogées.

(2) Consommation d'Havas.

(3) Sur les entités de Blue Solutions.

Tableau des investissements et dépenses environnementaux <sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	Année 2015		Année 2016	
	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transport et logistique	5 951	4 054	3 125	5 668
Logistique pétrolière	2 539	3 370	5 904	3 454
Stockage d'électricité et solutions	490	862	2 166	746
Autres <sup>(2)</sup>	200	21	-	1 070
<b>TOTAL</b>	<b>9 180</b>	<b>8 306</b>	<b>11 194</b>	<b>10 938</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les dépenses environnementales du groupe Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.



## Tableaux des installations classées pour l'environnement (ICPE)

	Année 2015				Année 2016			
	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles ICPE ou d'autorités locales
Transport et logistique	5	6	4	1	5	7	2	3
Logistique pétrolière	115	18	52	1	111	19	2	0
Communication <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0
Stockage d'électricité et solutions	1	3	1	0	1	3	0	0
Autres <sup>(2)</sup>	2	0	0	0	2	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>27</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	<b>119</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

(1) Cela recouvre uniquement les données d'Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

Actions sociétales soutenues<sup>(1)</sup>

	Total par activité 2015	Total par activité 2016
Transport et logistique	543	275
Logistique pétrolière	8	1
Stockage d'électricité et solutions	50	182
Holding <sup>(2)</sup>	16	0
Programme Earthtalent <sup>(3)</sup>	7	0
Fondation de la 2 <sup>e</sup> chance <sup>(4)</sup>	418	357
<b>TOTAL</b>	<b>1 042</b>	<b>815</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les actions sociétales du groupe Havas.

(2) Données sociétales de la holding, hors projets Earthtalent.

(3) Le programme Earthtalent est un programme sociétal sous régie directe intégré à la holding. Les sept actions concernent des renouvellements de dotations accordées à des projets en 2014.

(4) Ce chiffre concerne les coups de pouce (soutien direct aux projets) pris en charge par les partenaires publics ou privés de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance. Le Groupe Bolloré prend en charge directement les coûts de fonctionnement du siège de la Fondation.

Tableau de concordance Grenelle II

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2016	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
<b>Informations sociales</b>					
Effectif total et répartition par sexe, âge, zone géographique	G4-LA1	6.4.3		Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Embauches et licenciements	G4-LA1 (taux de rotation du personnel)	6.4.3		Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Rémunérations et leurs évolutions	G4-EC1	6.8.1		Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	France
	G4-EC5	6.8.2			
Organisation du temps de travail		6.4.1		Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
		6.4.2			
Absentéisme	G4-LA6	6.4.6		Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Organisation du dialogue social (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)	G4-HR4	6.4.5	# 3	Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Bilan des accords collectifs	Aspect liberté syndicale et droit de négociation G4-HR4	6.4.5	# 3	Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	France
Conditions de santé et de sécurité	G4-LA5 à G4-LA8	6.4.6	# 4-5	Voir 17.5.1 « Avoir une politique de santé et de sécurité aux meilleurs standards » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe
		6.4.8			
Accidents du travail	G4-LA6 G4-LA7 (maladies professionnelles)	6.4.6	# 4-5	Voir 17.5.1 « Avoir une politique de santé et de sécurité aux meilleurs standards »	France
		6.4.8			
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8	6.4.6	# 4-5	Voir 17.5.1 « Avoir une politique de santé et de sécurité aux meilleurs standards » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	France
Politiques mises en œuvre en matière de formation	G4-LA10	6.4.7 6.8.5		Voir 17.5.3 « Développer les compétences de nos collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Nombre total d'heures de formation	G4-LA9	6.4.7		Voir 17.5.3 « Développer les compétences de nos collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	France
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	G4-LA13	6.3.5 6.4.3 6.6.6 7.3.1		Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4-LA12	6.3.7 6.3.10 6.4.3		Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	France

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2016	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Politique de lutte contre la discrimination	G4-HR3	6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3		Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective	G4-HR4	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.8 6.3.10 6.4.5 6.6.6	# 3	Voir 17.5 « Investir dans les femmes et les hommes » Voir 17.8.1.2 « Information sur les effectifs »	Groupe
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	G4-HR3	6.3.10	# 6	Voir 17.5.2 « Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs »	Groupe
Élimination du travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.10 6.6.6	# 4-5	Voir 17.6.2 « Garantir que l'activité du Groupe soit respectueuse des droits de l'Homme »	Groupe
Abolition effective du travail des enfants	G4-HR5	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7 6.3.10 6.6.6 6.8.4	# 4-5	Voir 17.6.2 « Garantir que l'activité du Groupe soit respectueuse des droits de l'Homme »	Groupe
<b>Informations environnementales</b>					
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-DMA Catégorie environnement	6.5.1 6.5.2		Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Catégorie environnement	6.5.1 6.5.2	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux »	Groupe
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et de pollution	G4-EN20 à G4-EN28 G4-SO1 et G4-SO2	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	G4-EC2	6.5.5		Voir note 10, tableau « Provisions pour risques et charges »	Groupe
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2016	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	G4-EN20 à G4-EN28	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Groupe
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	G4-EN22 G4-EN26 G4-EN8 à G4-EN10	6.5.3	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » Voir partie 4 tableau des risques environnementaux	Groupe
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1 G4-EN2	6.5.4		Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux »	Groupe
Consommations d'énergies et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN3 à G4-EN7	6.5.4 6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux »	Groupe
Utilisation des sols			# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux »	Groupe
Rejets de gaz à effet de serre (art. 75 Grenelle II)	G4-EN15 à G4-EN21	6.5.3 6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement » Voir 17.8.2.1 « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux »	France
Adaptation aux conséquences du changement climatique	G4-EC2 G4-EN6 G4-EN7 G4-EN15 à G4-EN20 G4-EN27	6.5.5	# 7-8-9	Voir 17.4 « Innover pour faire face aux grands changements économiques et environnementaux » Voir 17.4.2 « Déployer de nouvelles formes de mobilité durable »	Groupe
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11 à G4-EN14 G4-EN26	6.5.6	# 7-8-9	Voir 17.4.3 « Investir pour la protection de l'environnement »	Bolloré Logistics Bolloré SA (vignes)
<b>informations sociétales</b>					
Impact territorial, économique et social en matière d'emplois et de développement régional	G4-EC8	6.8.5		Voir 17.7 « Agir pour le développement local » Voir 17.7.1 « Contribuer à l'emploi local » Voir 17.7.2 « Développement économique du territoire »	Groupe

Informations requises Grenelle II	GRI 4	ISO 26000/2010	Pacte mondial	Informations publiées dans le document de référence 2016	Périmètre couvert par l'indicateur (document de référence)
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	G4-HR8	6.3.4 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7 6.8.3		Voir 17.7 « Agir pour le développement local » Voir 17.7.1 « Contribuer à l'emploi local » Voir 17.7.2 « Développement économique du territoire »	Groupe
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-SO1 Principe implication des parties prenantes	6.3.9 6.5.1 6.5.2 6.5.3 6.8		Voir 17.2.2 « Dialogue parties prenantes »	Groupe
Actions de partenariat ou de mécénat	G4-EC1	6.8.9		Voir 17.7.3 « La définition d'une politique de mécénat de proximité »	Groupe
Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	G4-EC9	6.4.3 6.6.6 6.8.1 6.8.2 6.8.7	# 1-2	Voir 17.6.2 « Garantir que l'activité du Groupe soit respectueuse des droits de l'Homme »	Groupe
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et de leur responsabilité sociale et environnementale	G4-SO9	6.3.5 6.6.1 6.6.2 6.6.6 6.8.14 6.8.2 7.3.1	# 1-2	Voir 17.6 « Garantir l'unité du Groupe grâce à des standards éthiques et une culture d'entreprise partagés » Voir 17.6.1 « Une organisation propre à garantir les meilleures pratiques »	Groupe
Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-SO3 à G4-SO5	6.6.3	# 10	Voir 17.6 « Garantir l'unité du Groupe grâce à des standards éthiques et une culture d'entreprise partagés » Voir 17.6.1 « Une organisation propre à garantir les meilleures pratiques »	Groupe
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	G4-PR1 à G4-PR4	6.7.4		Voir 17.2.1.3 « Réseau de correspondants informatique et liberté » Voir partie 4, tableau des risques environnementaux	Le Groupe n'a pas de produits ou de services en lien direct avec le consommateur, à l'exception des activités de transport de personnes.
Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	G4-EN34 G4-LA16 G4-HR3 G4-HR8 G4-HR12 G4-SO11	6.3.6	# 1-2	Voir 17.6.2 « Garantir que l'activité du Groupe soit respectueuse des droits de l'Homme »	Groupe

### Économie circulaire

Actions engagées contre le gaspillage alimentaire

Le Groupe étant donné ses activités peut s'engager dans la lutte contre le gaspillage alimentaire à travers des campagnes de sensibilisation qu'il pourrait être amené à réaliser. En revanche ses impacts sur ce sujet liés à son fonctionnement interne sont minimes.

## Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup> et membre du réseau Deloitte de l'un des commissaires aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre décembre 2016 et avril 2017 pour une durée d'environ huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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

## I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans les éléments méthodologiques du rapport de gestion.

### CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

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

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

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

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

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

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

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

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</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 mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 18 % des effectifs et entre 21 % et 57 % des informations quantitatives environnementales.

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

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

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

## CONCLUSION

Dans certaines entités visitées, l'indicateur « quantité totale des déchets dangereux évacués » comporte une part d'erreur en raison d'une mauvaise application de la définition.

Sur la base de nos travaux, à l'exception du constat décrit ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

L'organisme tiers indépendant

Deloitte & Associés  
Jean Paul Séguret  
Associé

(1) **Informations quantitatives sociales** : effectifs au 31 décembre ; répartition par type de contrat ; nombre d'embauches ; nombre total de départs, nombre de licenciements ; nombre total de jours d'absence ; nombre d'accidents du travail ; taux de fréquence ; taux de gravité ; nombre d'employés formés ; nombre d'heures de formation.

**Informations quantitatives environnementales** : quantité totale de déchets dangereux évacués ; consommation d'eau (comportant l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel) ; électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) ; quantité de gaz naturel consommée ; quantité de gazole (groupes électrogènes...) consommée ; quantité de fioul lourd, diesel DDO (distillate diesel oil), consommée par la flotte dédiée au transport de marchandises ; quantité de gazole consommée par la flotte dédiée au transport de personnes ; quantité de gazole ou de GNR (gazole non routier) consommée par les engins de manutention ; émissions GES liées à la consommation d'énergie – scope 1 et scope 2.

**Informations qualitatives** : une politique salariale cohérente et équitable ; développer les compétences de nos collaborateurs ; adhésion au pacte mondial des Nations unies et mise en place d'une charte « éthique et valeurs » ; cartographie des risques industriels et environnementaux ; évaluation des émissions de scope 3 ; une politique d'achats responsables ; une activité propre à garantir les meilleures pratiques ; promotion d'une communication éthique et responsable ; réseau de correspondants informatique et libertés ; garantir que l'activité du groupe soit respectueuse des droits de l'homme.

(2) Bolloré Logistics France (France), Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd (Singapour), Bolloré Logistics Bénin (Bénin), Togo Terminal (Togo), White Horse Carriers Ltd (Afrique du Sud), Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire), Bolloré Africa Logistics Congo (Congo), Sitarail (Côte d'Ivoire), Blue Solutions Canada Inc. (Canada), IER SA (France), Bolloré Energy (France), Société Française Donges-Metz (France), Automatic Systems Belgium SA (Belgique).





## États financiers consolidés

AU 31 DÉCEMBRE 2016

---

**64** – États financiers

**71** – Notes annexes aux états financiers consolidés

**131** – Rapport des Commissaires aux comptes  
sur les comptes consolidés

---

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis à la décimale la plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et annexes aux comptes consolidés sont arrondies à la décimale la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

## État du compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	5.1- 5.2-5.3	<b>10 075,5</b>	10 823,9
Achats et charges externes	5.4	(6 420,3)	(7 156,8)
Frais de personnel	5.4	(2 714,5)	(2 645,7)
Amortissements et provisions	5.4	(394,5)	(413,1)
Autres produits opérationnels	5.4	250,8	265,3
Autres charges opérationnelles	5.4	(213,0)	(195,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	5.4-7.2	41,9	21,7
<b>Résultat opérationnel</b>	5.2- 5.3-5.4	<b>625,9</b>	699,7
Coût net du financement	7.1	(104,0)	(95,7)
Autres produits financiers	7.1	631,6	671,0
Autres charges financières	7.1	(369,5)	(394,4)
<b>Résultat financier</b>	7.1	<b>158,1</b>	180,9
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	7.2	20,6	103,9
Impôts sur les résultats	12	(224,2)	(265,0)
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>580,4</b>	719,5
Résultat net consolidé part du Groupe		228,4	297,1
Intérêts minoritaires	9.3	352,0	422,4

### RÉSULTAT PAR ACTION <sup>(1)</sup>

9.2

(en euros)	2016	2015
<b>Résultat net part du Groupe</b>		
– de base	53,82	70,00
– dilué	53,82	70,00

(1) Hors titres d'autocontrôle.

## État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Résultat net consolidé de la période</b>	<b>580,4</b>	719,5
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(57,3)	(8,1)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(1)</sup>	(742,0)	115,3
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(2)</sup>	47,4	8,5
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(752,0)</b>	115,7
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	(34,1)	(4,0)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(12,7)	(1,1)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(46,8)</b>	(5,1)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(218,4)</b>	830,1
Dont :		
– part du Groupe	(180,0)	354,5
– part des minoritaires	(38,4)	475,6
Dont impôts :		
– sur juste valeur des instruments financiers	0,2	10,4
– sur pertes et gains actuariels	11,6	1,8

(1) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(2) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39 – voir Variation des capitaux propres consolidés.

## Bilan consolidé

### ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<i>Goodwill</i>	6.1	2 976,8	2 936,0
Autres immobilisations incorporelles	6.2-5.2	1 340,6	1 233,9
Immobilisations corporelles	6.3-5.2	2 270,5	2 151,2
Titres mis en équivalence	7.2	4 549,7	891,6
Autres actifs financiers non courants	7.3	2 532,7	6 927,0
Impôts différés	12.2	226,8	238,6
Autres actifs non courants	5.8.1	234,3	185,3
<b>Actifs non courants</b>		<b>14 131,4</b>	<b>14 563,6</b>
Stocks et en-cours	5.5	369,1	340,4
Clients et autres débiteurs	5.6	4 693,9	4 659,8
Impôts courants	12.3	85,2	82,3
Autres actifs financiers courants	7.3	26,6	54,2
Autres actifs courants		76,7	93,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	1 348,9	1 423,7
<b>Actifs courants</b>		<b>6 600,4</b>	<b>6 654,0</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>20 731,8</b>	<b>21 217,6</b>

## PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital		105,4	105,4
Primes liées au capital		87,7	87,7
Réserves consolidées		3 408,0	3 615,2
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>		<b>3 601,1</b>	<b>3 808,3</b>
Intérêts minoritaires		4 638,7	4 815,3
<b>Capitaux propres</b>	9.1	<b>8 239,8</b>	<b>8 623,6</b>
Dettes financières non courantes	7.5	4 567,9	4 340,3
Provisions pour avantages au personnel	11.2	308,8	266,0
Autres provisions non courantes	10	154,3	176,4
Impôts différés	12.2	239,1	255,9
Autres passifs non courants	5.8.2	200,3	185,7
<b>Passifs non courants</b>		<b>5 470,4</b>	<b>5 224,3</b>
Dettes financières courantes	7.5	1 368,0	1 765,3
Provisions courantes	10	80,6	99,4
Fournisseurs et autres créditeurs	5.7	5 255,2	5 227,6
Impôts courants	12.3	117,6	124,1
Autres passifs courants	5.8.3	200,2	153,3
<b>Passifs courants</b>		<b>7 021,6</b>	<b>7 369,7</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>20 731,8</b>	<b>21 217,6</b>

## Variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat net part du Groupe		228,4	297,1
Part des intérêts minoritaires		352,0	422,4
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>580,4</b>	<b>719,5</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :			
– élimination des amortissements et provisions		368,8	441,6
– élimination de la variation des impôts différés		(1,8)	(5,7)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité		(11,6)	(106,9)
– élimination des plus ou moins-values de cession		5,3	4,5
Autres retraitements :			
– coût net du financement		104,0	95,7
– produits des dividendes reçus		(400,9)	(404,1)
– charges d'impôts sur les sociétés		243,2	259,2
Dividendes reçus :			
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		32,6	33,4
– dividendes reçus des sociétés non consolidées		400,9	404,2
Impôts sur les sociétés décaissés		(212,6)	(238,5)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :			
– dont stocks et en-cours		(31,7)	(51,6)
– dont dettes		99,6	308,3
– dont créances		(73,0)	(329,9)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>1 103,2</b>	<b>1 129,8</b>
<b>Flux d'investissement</b>			
Décaissements liés à des acquisitions :			
– immobilisations corporelles	6.3	(493,0)	(588,9)
– immobilisations incorporelles	6.2	(81,5)	(68,2)
– immobilisations du domaine concédé	6.2	(106,6)	(128,3)
– titres et autres immobilisations financières		(168,7)	(3 033,6)
Encaissements liés à des cessions :			
– immobilisations corporelles		8,5	9,4
– immobilisations incorporelles		0,4	0,0
– titres		223,6	8,6
– autres immobilisations financières		48,9	31,1
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie		(101,3)	(139,4)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements</b>		<b>(669,8)</b>	<b>(3 909,3)</b>

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
<b>Flux de financement</b>			
Décaissements :			
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(4,2)	(4,2)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution		(116,5)	(143,5)
– remboursements des dettes financières	7.5	(1 467,2)	(1 065,9)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(89,9)	(33,3)
Encaissements :			
– augmentation de capital		1,8	12,4
– subventions d'investissements		14,6	4,6
– augmentation des dettes financières	7.5	1 347,1	3 714,4
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle		(1,4)	630,9
Intérêts nets décaissés		(100,2)	(90,5)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>		<b>(415,9)</b>	3 024,9
Incidence des variations de cours des devises		(33,1)	22,0
Autres		0,0	0,0
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>(15,5)</b>	267,3
Trésorerie à l'ouverture <sup>(1)</sup>		1 210,6	943,4
Trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup>		1 195,1	1 210,6

(1) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie.

## FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ

Les dividendes reçus intègrent les dividendes versés par Vivendi pour 392,9 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 5,1 millions d'euros par rapport à décembre 2015. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Stockage d'électricité et solutions augmente de 53,7 millions d'euros dont 47,7 millions d'euros sur l'activité Développements automobiles et applications. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des créances de crédit d'impôt recherche de 50,8 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Transport et logistique se réduit de 18,8 millions d'euros ;
- le BFR des Plantations, Holdings et Rivaud se réduit de 15,9 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Communication se réduit de 10,5 millions d'euros, notamment sur Havas avec une diminution des délais clients de 1,5 jour en moyenne par rapport à 2015.

## FLUX NETS D'INVESTISSEMENTS

Les investissements de l'activité de Transport et logistique en Afrique s'élèvent à 275,9 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe sur le continent.

207,0 millions d'euros d'investissements ont également été réalisés dans le secteur Stockage d'électricité et solutions avec le lancement de nouveaux services à l'international et le développement de l'activité Bus, notamment 12 mètres.

Les flux d'investissements et de désinvestissement en titres et autres immobilisations financières sont liés pour l'essentiel aux opérations de période sur titres Vivendi (voir note 1 – Faits marquants).

Les variations de périmètre correspondent principalement aux acquisitions de plusieurs agences réalisées par le groupe Havas représentant un investissement de l'ordre de 38,5 millions d'euros (voir note 4 – Périmètre de consolidation), ainsi qu'aux investissements de la période effectués en Afrique.

## FLUX NETS DE FINANCEMENT

Les flux d'émission et de remboursement d'emprunts sont essentiellement liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 528,2 millions d'euros/remboursements : – 368,1 millions d'euros) et de Compagnie de Cornouaille (émissions : 450,0 millions d'euros/remboursements : – 935,4 millions d'euros).

Les émissions d'emprunts incluent un nouveau crédit syndiqué pour 400,0 millions d'euros et de nouveaux financements adossés à des titres Vivendi pour 450,0 millions d'euros.

Les remboursements d'emprunts incluent le remboursement par Bolloré SA de l'emprunt obligataire émis en 2011 pour une valeur de 350,0 millions d'euros et le remboursement de financements adossés à des titres Vivendi pour 935,4 millions d'euros (voir note 7.5 – Endettement financier).

## Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle <sup>(1)</sup>	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	4 244 911	105,4	87,7	(200,3)	1 511,7	(24,2)	(28,8)	2 043,8	<b>3 495,3</b>	3 767,9	<b>7 263,2</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0	0,0	0,0	30,9	(231,1)	4,6	0,5	153,6	<b>(41,5)</b>	571,8	<b>530,3</b>
Dividendes distribués								(4,2)	(4,2)	(161,5)	(165,7)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>				30,9	(231,1)	3,6	0,5	153,9	(4,2)	726,7	684,5
Autres variations					0,0	1,0	0,0	3,9	4,9	6,6	11,5
<b>Éléments du résultat global</b>					57,1	2,2	(1,9)	297,1	<b>354,5</b>	475,6	<b>830,1</b>
Résultat de l'exercice								297,1	297,1	422,4	719,5
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(2,1)			(2,1)	(6,0)	(8,1)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(3)</sup>					56,9				56,9	58,4	115,3
– autres variations du résultat global <sup>(4)</sup>					0,2	4,3			4,5	4,0	8,5
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(1,3)		(1,3)	(2,7)	(4,0)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence							(0,6)		(0,6)	(0,5)	(1,1)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2015</b>	4 244 911	105,4	87,7	(169,4)	1 337,6	(17,4)	(30,2)	2 494,5	<b>3 808,3</b>	4 815,3	<b>8 623,6</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0	0,0	0,0	1,2	133,5	(0,7)	0,6	(161,8)	<b>(27,2)</b>	(138,2)	<b>(165,4)</b>
Dividendes distribués								(4,2)	(4,2)	(161,8)	(166,0)
Opérations sur titres autodétenus									0,0	0,0	0,0
Paiements fondés sur des actions								5,6	5,6	6,4	12,0
Variations de périmètre <sup>(2)</sup>				1,2	133,5	(0,6)	0,5	(162,5)	(27,9)	15,8	(12,2)
Autres variations						(0,1)	0,1	(0,7)	(0,7)	1,4	0,8
<b>Éléments du résultat global</b>					(373,3)	(15,5)	(19,6)	228,4	<b>(180,0)</b>	(38,4)	<b>(218,4)</b>
Résultat de l'exercice								228,4	228,4	352,0	580,4
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						(25,3)			(25,3)	(32,0)	(57,3)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(3)</sup>					(388,8)				(388,8)	(353,2)	(742,0)
– autres variations du résultat global <sup>(4)</sup>					15,5	9,8			25,3	22,1	47,4
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées							(12,8)		(12,8)	(21,4)	(34,1)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence							(6,8)		(6,8)	(5,9)	(12,7)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	4 244 911	105,4	87,7	(168,3)	1 097,7	(33,6)	(49,2)	2 561,0	<b>3 601,1</b>	4 638,7	<b>8 239,8</b>

(1) Voir note 9.1 – Capitaux propres.

(2) Au 31 décembre 2016, effet net sur les réserves de juste valeur et les réserves de l'entrée en mise en équivalence de Vivendi pour – 14,2 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants et note 4.1 – Principales variations de périmètre), de l'acquisition de titres Bolloré SA pour – 29,5 millions d'euros et des augmentations de capital liées à la distribution de dividendes 2015 et acompte sur dividendes 2016 en actions Bolloré SA pour un montant total de 37,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, effet de l'OPE sur Havas pour – 15,8 millions d'euros, de la cession de titres Havas postérieurement à l'OPE pour 590 millions d'euros, de la cession de titres Bolloré SA pour 10,2 millions d'euros et des augmentations de capital liées à la distribution de dividendes 2014 et acompte sur dividendes 2015 en actions Bolloré SA pour un montant total de 35,1 millions d'euros.

(3) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

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



## Notes annexes aux états financiers consolidés

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>NOTE 1. FAITS MARQUANTS</b>	<b>73</b>
<b>NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX</b>	<b>73</b>
2.1. Évolutions normatives	74
2.2. Modalités de première application des IFRS	75
2.3. Recours à des estimations	75
<b>NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES</b>	<b>75</b>
<b>NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>75</b>
4.1. Variations de périmètre 2016 et 2015	76
4.2. Engagements donnés au titre des opérations sur titres	76
<b>NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ</b>	<b>77</b>
5.1. Chiffre d'affaires	77
5.2. Informations sur les secteurs opérationnels	77
5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	79
5.4. Résultat opérationnel	79
5.5. Stocks et en-cours	80
5.6. Clients et autres débiteurs	80
5.7. Fournisseurs et autres créditeurs	81
5.8. Autres actifs et passifs	81
5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	82
5.10. Engagements de location	82
<b>NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION</b>	<b>83</b>
6.1. <i>Goodwill</i>	83
6.2. Autres immobilisations incorporelles	85
6.3. Immobilisations corporelles	86
6.4. Contrats de concession	87
<b>NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS</b>	<b>94</b>
7.1. Résultat financier	94
7.2. Titres mis en équivalence	95
7.3. Autres actifs financiers	97
7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie	100
7.5. Endettement financier	100
7.6. Engagements hors bilan au titre du financement	103
<b>NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>104</b>
8.1. Informations sur les risques	104
8.2. Juste valeur des instruments financiers	105

<b>NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>106</b>
9.1. Capitaux propres	106
9.2. Résultat par action	106
9.3. Principaux intérêts minoritaires	107
<b>NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES</b>	<b>108</b>
10.1. Provisions	108
10.2. Litiges en cours	109
<b>NOTE 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL</b>	<b>109</b>
11.1. Effectifs moyens	109
11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés	109
11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	113
11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	116
<b>NOTE 12. IMPÔTS</b>	<b>116</b>
12.1. Charge d'impôt	116
12.2. Impôts différés	117
12.3. Impôts courants	118
<b>NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>119</b>
<b>NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>119</b>
<b>NOTE 15. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX</b>	<b>120</b>
Montant des honoraires par réseau	120
<b>NOTE 16. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>121</b>
16.1. Sociétés consolidées par intégration globale	121
16.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	129
16.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre	130

Financière de l'Odet est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris.

La société Financière de l'Odet est consolidée dans les comptes consolidés de Bolloré Participations.

En date du 23 mars 2017, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Financière de l'Odet au 31 décembre 2016. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 1<sup>er</sup> juin 2017.

## NOTE 1. FAITS MARQUANTS

### RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DU GROUPE DANS LE GROUPE VIVENDI ET CONSTATATION DE LA PRISE D'INFLUENCE NOTABLE

En octobre 2016, le Groupe Financière de l'Odet a réalisé plusieurs opérations qui sont venues renforcer sa participation dans Vivendi :

- la finalisation du dénouement anticipé, en espèces, de l'opération de couverture et de financement mise en place en avril 2015, portant sur 34 millions d'actions, soit 2,6 % du capital de Vivendi. À l'issue de cette opération, le Groupe détient 15,3 % du capital et 16,7 % des droits de vote de Vivendi.
- la conclusion d'un emprunt d'actions jusqu'au 25 juin 2019, portant sur 34,7 millions d'actions, soit 2,7 % du capital. Conformément aux dispositions d'IAS 39, ni l'emprunt ni les titres correspondants ne sont comptabilisés dans les états financiers consolidés;
- l'achat d'options d'achat permettant au Groupe Financière de l'Odet d'acquérir à tout moment 34,7 millions d'actions supplémentaires (2,7 % du capital) jusqu'au 25 juin 2019 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

À l'issue de ces opérations, le Groupe Financière de l'Odet franchit le seuil de 20 % du capital et des droits de vote de Vivendi.

Le Groupe a indiqué dans la déclaration d'intention mise en ligne par l'AMF le 14 octobre 2016 que l'investissement dans Vivendi marque la confiance que porte le Groupe dans la capacité de développement de Vivendi et sa volonté d'accompagner la stratégie de cette dernière.

En conséquence, au regard des faits et circonstances nouveaux associés aux opérations conclues le 7 octobre 2016, le Groupe Financière de l'Odet a considéré que les conditions d'une prise d'influence notable étaient remplies et comptabilisé sa participation en mise en équivalence à compter de cette date. Voir note 7.2 – Titres mis en équivalence.

## OPÉRATIONS SUR TITRES BOLLORÉ SA

### Solde du dividende 2015 de Bolloré SA

L'Assemblée générale de Bolloré SA du 3 juin 2016 a décidé le versement du solde du dividende 2015 de 0,04 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 8 648 415 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de ce solde, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 25,1 millions d'euros. Financière de l'Odet n'a pas souscrit à cette option.

Le dividende total versé au titre de l'exercice 2015 s'élève à 0,06 euro par action en tenant compte de l'acompte versé en 2015.

### Acompte sur dividende 2016 de Bolloré SA

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 1<sup>er</sup> septembre 2016 a décidé le versement d'un acompte sur dividende relatif à l'exercice 2016 de 0,02 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 4 125 876 actions Bolloré SA ont été émises en date de paiement de cet acompte, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 12,3 millions d'euros. Financière de l'Odet n'a pas souscrit à cette option.

### Acquisition des titres Bolloré SA

Sur l'exercice, la société Financière de l'Odet a acquis 10 049 431 actions Bolloré SA pour 29,5 millions d'euros.

## NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2016 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016 (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)).

Le Groupe applique le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne.

Ce référentiel diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur le point suivant :

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : voir note 2.1 – Évolutions normatives.

## 2.1. ÉVOLUTIONS NORMATIVES

### 2.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations de l'employeur »	09/01/2015	01/02/2015
Améliorations des IFRS – cycle 2010-2012	09/01/2015	01/02/2015
Amendements à IFRS 11 « Partenariats : comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune (joint-operations) »	25/11/2015	01/01/2016
Amendement à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »	03/12/2015	01/01/2016
Améliorations des IFRS – cycle 2012-2014	16/12/2015	01/01/2016
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » dans le cadre de l'initiative « Informations à fournir »	19/12/2015	01/01/2016
Amendements IAS 27 « Méthode de la mise en équivalence dans les comptes individuels »	23/12/2015	01/01/2016
Amendements à IAS 7 « État des flux de trésorerie dans le cadre de l'initiative « Informations à fournir »	29/01/2016	01/01/2017

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe. Il est à noter que l'amendement à IAS 16 et IAS 41 « Agriculture : actifs biologiques producteurs » est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 selon l'Union européenne, son application par anticipation au 31 décembre 2015 étant possible. Le Groupe avait choisi d'adopter cet amendement par anticipation dans ses états financiers au 31 décembre 2015.

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

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016 ; 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
IFRS 16 « Locations »	13/01/2016	01/01/2019
Amendements à IAS 12 « Impôt sur le résultat : comptabilisation d'actif d'impôt différé au titre des pertes latentes »	19/01/2016	01/01/2017
Clarification IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	12/04/2016	01/01/2018
Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions »	20/06/2016	01/01/2018
Amendements à IFRS 4 – Appliquer IFRS 9 à IFRS 4 « Contrats d'assurance »	12/09/2016	01/01/2018
Améliorations des IFRS – cycle 2014-2016	08/12/2016	01/01/2017-01/01/2018
Interprétation IFRIC 22 « Transactions en devises étrangères et contrepartie anticipée »	08/12/2016	01/01/2018
Amendement à IAS 40 « Transferts d'immeubles de placement »	08/12/2016	01/01/2018

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

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016, dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
IFRS 9 « Instruments financiers »	29/11/2016	01/01/2018
IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	29/10/2016	01/01/2018

Le Groupe est en voie de finalisation des travaux relatifs à la mise en œuvre de ces nouvelles normes.

Concernant la norme IFRS 15 « Produit des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », les travaux d'identification préliminaires des impacts ont été menés pour chaque métier du Groupe. Le Groupe n'a pas identifié d'impacts significatifs par rapport à la comptabilisation actuelle des produits.

Concernant la norme IFRS 9 « Instruments financiers », le Groupe procède actuellement à la revue de l'ensemble de son portefeuille d'actifs financiers afin de définir leur classement comptable conformément aux catégories d'IFRS 9. Le Groupe a également entrepris de revoir la conformité de sa méthodologie de provisionnement des créances clients avec IFRS 9.

## 2.2. MODALITÉS DE PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS

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

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations.

## 2.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

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

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

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

## NOTE 3. COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2016 sont comparables à ceux de l'exercice 2015, à l'exception des variations de périmètre de consolidation.

## NOTE 4. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Principes comptables

#### • Périmètre de consolidation

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

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

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

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont analysées pour définir s'il s'agit de joint-ventures ou de joint-operations selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les joint-ventures sont consolidées par mise en équivalence et les joint-operations sont, le cas échéant, prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.

Le Groupe détient principalement des participations de type joint-ventures dans des partenariats du secteur Transport et logistique, notamment dans le domaine de l'exploitation de terminaux portuaires, conjointement avec d'autres acteurs spécialistes de cette activité.

Le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type joint-operations au 31 décembre 2016.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation s'il existe des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle qu'il exerce. Les droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées sont analysés au cas par cas. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seuls ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle. Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date.

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

#### • Conversion des états financiers des sociétés étrangères

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

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

#### • Regroupements d'entreprises

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

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

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

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

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

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

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

En cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet (*goodwill* y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).

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

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

Conformément à IFRS 10, dans le cas d'une acquisition ou cession des titres d'une entité contrôlée par le Groupe, n'impliquant pas de changement de contrat, l'entité comptabilise la différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue directement en capitaux propres part du Groupe.

#### • Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

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

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

#### 4.1. VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE 2016 ET 2015

##### 4.1.1. Variations de périmètre 2016

###### Entrées de périmètre : entités intégrées globalement

- **Communication : groupe Havas**

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

- **Stockage d'électricité et solutions : Capacitor Sciences Inc.**

Le 21 septembre 2016, Blue Solutions Canada a pris le contrôle de Capacitor Sciences Inc., start-up basée en Californie à Palo Alto qui comprend une quinzaine de salariés. À l'issue de l'opération, le groupe détient 100 % du capital. Cette société est spécialisée dans l'étude et la recherche de nouvelles molécules de stockage d'électricité dans le but d'améliorer substantiellement les performances des batteries LMP® (densité, cyclabilité et vitesse de charge). La société dispose de plusieurs brevets qui lui assurent la propriété des développements en cours.

###### Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de la période s'élève à 58,8 millions d'euros et concerne principalement l'acquisition de Capacitor Sciences et les acquisitions du groupe Havas. Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs seront finalisés dans le délai d'un an autorisé par la norme.

###### Entrées de périmètre : entités sous influence notable

- **Mise en équivalence du groupe Vivendi**

Au regard des faits et circonstances nouveaux associés aux opérations conclues le 7 octobre 2016 (voir note 1 – Faits marquants), le Groupe Financière de l'Odette a considéré que les conditions d'une prise d'influence notable étaient remplies et comptabilisé sa participation en mise en équivalence à compter de cette date conformément aux dispositions d'IAS 28 révisée (voir note 7.2 – Titres mis en équivalence).

##### 4.1.2. Variations de périmètre 2015

- **Communication : groupe Havas**

Au cours de l'exercice 2015, le groupe Havas a notamment acquis 100 % de Freedom Holding, société holding de FullSix Group, un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe ; 100 % de Plastic Mobile, une agence spécialisée dans la création d'applications et d'autres solutions stratégiques pour le commerce mobile basée au Canada, et 60 % de Symbiotix, une agence de communication et de marketing médical.

#### 4.2. ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

##### 4.2.1. Engagements donnés

31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	25,0	8,3	0,7	16,1
Garanties et autres engagements accordés	0,3	0,3	0,0	0,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	34,7	18,8	0,2	15,7
Garanties et autres engagements accordés	0,3	0,0	0,3	0,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

##### 4.2.2. Engagements reçus

31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres	1,1	0,0	1,1	0,0

31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres	0,0	0,0	0,0	0,0

## NOTE 5. DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

## 5.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

## Principes comptables

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

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

<b>Transport et logistique</b>	Activité de mandataire	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
<b>Logistique pétrolière</b>	Distribution de produits pétroliers	Le chiffre d'affaires inclut les taxes spécifiques sur les produits pétroliers comprises dans les prix de vente. Les facturations réciproques entre confrères sont exclues du chiffre d'affaires.
<b>Communication</b>	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Chiffre d'affaires reconnu à l'avancement.
	Achat d'espace	Chiffre d'affaires reconnu à la diffusion.
<b>Stockage d'électricité et solutions</b>	Contrats pluriannuels des terminaux spécialisés	Chiffre d'affaires à l'avancement en fonction du type de contrat.

(en millions d'euros)	2016	2015
Ventes de biens	2 131,8	2 372,7
Prestations de services	7 783,4	8 205,2
Travaux de construction des concessions	0,0	106,0
Produits des activités annexes	160,3	140,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>10 075,5</b>	<b>10 823,9</b>

La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

## 5.2. INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

## Principes comptables

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

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de conseil en communication et d'agences de publicité, les médias, le digital, et les télécoms ;
- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés et les films plastiques.

Les autres activités comprennent essentiellement les holdings.

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

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

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

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

Considérant que Vivendi exerce ses activités dans le secteur des médias et de la communication, qui est un des secteurs opérés par le Groupe et suivant en cela les principes comptables du Groupe, la participation dans Vivendi a été classée en mise en équivalence opérationnelle et intégrée au secteur opérationnel « Communication ».

## 5.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2016 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	5 458,1	1 964,9	2 320,9	309,6	22,0	0,0	10 075,5
Chiffre d'affaires intersecteurs	15,2	3,8	4,9	5,0	56,9	(85,8)	0,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 473,3</b>	<b>1 968,7</b>	<b>2 325,8</b>	<b>314,6</b>	<b>78,9</b>	<b>(85,8)</b>	<b>10 075,5</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(198,3)	(9,5)	(59,1)	(112,5)	(15,1)	0,0	(394,5)
<b>Résultat opérationnel sectoriel <sup>(1)</sup></b>	<b>490,2</b>	<b>54,4</b>	<b>281,7</b>	<b>(167,9)</b>	<b>(32,5)</b>	<b>0,0</b>	<b>625,9</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>344,7</b>	<b>18,5</b>	<b>94,8</b>	<b>207,2</b>	<b>15,0</b>	<b>0,0</b>	<b>680,2</b>

(1) Avant redevances de marques.

En 2015 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	6 051,2	2 237,9	2 247,0	265,4	22,4	0,0	10 823,9
Chiffre d'affaires intersecteurs	11,4	2,3	4,3	6,0	59,6	(83,5)	0,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>6 062,6</b>	<b>2 240,1</b>	<b>2 251,3</b>	<b>271,4</b>	<b>82,0</b>	<b>(83,5)</b>	<b>10 823,9</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(197,5)	(11,0)	(70,7)	(121,8)	(12,1)	0,0	(413,1)
<b>Résultat opérationnel sectoriel <sup>(1)</sup></b>	<b>569,2</b>	<b>37,1</b>	<b>254,6</b>	<b>(126,3)</b>	<b>(34,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>699,7</b>
Investissements corporels et incorporels	426,0	23,7	74,2	250,1	89,2	0,0	863,2

(1) Avant redevances de marques.

## 5.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie/Pacifique	TOTAL
<b>EN 2016</b>						
Chiffre d'affaires	3 885,5	1 712,9	2 229,3	1 297,5	950,3	<b>10 075,5</b>
Autres immobilisations incorporelles	675,1	16,7	628,9	17,7	2,3	<b>1 340,6</b>
Immobilisations corporelles	1 090,7	126,6	823,6	176,3	53,3	<b>2 270,5</b>
Investissements corporels et incorporels	303,9	66,9	259,8	34,6	15,0	<b>680,2</b>
<b>En 2015</b>						
Chiffre d'affaires	4 056,7	1 853,3	2 543,9	1 337,7	1 032,4	10 823,9
Autres immobilisations incorporelles	634,0	17,6	563,4	16,9	2,0	1 233,9
Immobilisations corporelles	1 014,6	88,7	827,2	171,7	49,0	2 151,2
Investissements corporels et incorporels	436,8	22,6	336,1	56,1	11,5	863,2

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.



### 5.3. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2015 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2016.

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 millions d'euros)	2016	2015	Variations de périmètre	Variations de change <sup>(1)</sup>	2015 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	10 075,5	10 823,9	67,8	(252,0)	10 639,7
Résultat opérationnel	625,9	699,6	33,2	(26,1)	706,7

(1) Les variations de change sur le chiffre d'affaires sont principalement liées à une appréciation de l'euro par rapport à la plupart des monnaies, notamment la livre sterling, le rand sud-africain, le naira nigérian et le metical du Mozambique, à l'exception du yen et du dollar américain qui s'apprécient.

### 5.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

#### Principes comptables

##### • Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations, le résultat de change concernant les transactions opérationnelles, le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

##### • Opérations en monnaie étrangère

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

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	10 075,5	10 823,9
Achats et charges externes :		
– achats et charges externes	(6 420,3)	(7 156,8)
– locations et charges locatives	(334,6)	(335,8)
Frais de personnel	(2 714,5)	(2 645,7)
Amortissements et provisions	(394,5)	(413,1)
Autres produits opérationnels (*)	250,8	265,3
Autres charges opérationnelles (*)	(213,0)	(195,6)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	41,9	21,7
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>625,9</b>	<b>699,7</b>

#### (\*) Détails des autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2016			2015		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(7,2)	8,2	(15,4)	(3,0)	10,2	(13,2)
Pertes et gains de change	0,1	63,0	(62,9)	14,0	80,3	(66,3)
Crédit d'impôt recherche et compétitivité emploi	82,2	82,2	0,0	76,1	76,1	0,0
Autres	(37,3)	97,4	(134,7)	(17,4)	98,7	(116,1)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>37,8</b>	<b>250,8</b>	<b>(213,0)</b>	<b>69,7</b>	<b>265,3</b>	<b>(195,6)</b>

## 5.5. STOCKS ET EN-COURS

### Principes comptables

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

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

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	172,5	(39,0)	133,5	190,3	(35,4)	154,9
Produits en cours, intermédiaires et finis	45,4	(14,1)	31,3	43,7	(13,7)	30,0
Autres prestations en cours	83,5	(0,6)	82,9	61,9	(0,8)	61,1
Marchandises	123,4	(2,0)	121,4	96,7	(2,3)	94,4
<b>TOTAL</b>	<b>424,8</b>	<b>(55,7)</b>	<b>369,1</b>	<b>392,6</b>	<b>(52,2)</b>	<b>340,4</b>

## 5.6. CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

### Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 7.3 – Autres actifs financiers) évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

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

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

Les créances cédées à des tiers par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales sont maintenues dans le poste « Clients » lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	3 697,5	(120,6)	3 576,9	3 636,7	(109,2)	3 527,5
Créances sociales et fiscales d'exploitation <sup>(1)</sup>	328,2	(0,7)	327,5	256,3	(0,4)	255,9
Autres créances d'exploitation	863,2	(73,7)	789,5	949,8	(73,4)	876,4
<b>TOTAL</b>	<b>4 888,9</b>	<b>(195,0)</b>	<b>4 693,9</b>	<b>4 842,8</b>	<b>(183,0)</b>	<b>4 659,8</b>

(1) Dont 65,4 millions d'euros de crédit d'impôt recherche courant au 31 décembre 2016 et 34,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le crédit d'impôt recherche 2012 de la société Bluecar de 21,5 millions d'euros, dont le remboursement était attendu courant 2016, fait l'objet d'une revue par l'Administration fiscale, avec laquelle les échanges sont toujours en cours à ce jour. Le Groupe reste confiant dans le bien-fondé de sa demande.

### 5.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 576,9	2 690,8	886,1	763,3	71,8	51,1

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 527,5	2 614,0	913,5	818,9	64,8	29,8

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance-crédit à hauteur de 312,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et de 295,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 5.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Provisions clients et comptes rattachés	(109,2)	(46,0)	30,2	(0,4)	4,8	0,0	(120,6)

## 5.6.3. Analyse en compte de résultat des provisions et des charges sur créances clients

(en millions d'euros)	2016	2015
Dotations aux provisions	(46,0)	(36,5)
Reprises de provisions	30,2	26,9
Pertes sur créances irrécouvrables	(19,2)	(20,2)

## 5.7. FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Dettes fournisseurs	2 794,5	27,8	68,0	(37,2)	(2,5)	2 850,6
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	765,7	(0,9)	37,1	(7,6)	(0,8)	793,5
Autres dettes d'exploitation <sup>(2)</sup>	1 667,4	22,3	(52,4)	(27,4)	1,2	1 611,1
<b>TOTAL</b>	<b>5 227,6</b>	<b>49,2</b>	<b>52,7</b>	<b>(72,2)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>5 255,2</b>

(1) Principalement lié aux entrées de périmètre chez Havas.

(2) Dont part à moins d'un an des engagements de rachat de titres pour 16,4 millions d'euros et des dettes sur complément de prix pour 18,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## 5.8. AUTRES ACTIFS ET PASSIFS

## Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement les créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi à plus d'un an. La part à moins d'un an des créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisée en « Clients et autres débiteurs ».

Les autres passifs non courants comprennent principalement les engagements d'achat d'intérêts minoritaires à plus d'un an. La part à moins d'un an des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est comptabilisée en « Fournisseurs et autres créditeurs ».

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

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

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

## 5.8.1. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédit d'impôt recherche et compétitivité emploi	212,9	0,0	212,9	183,1	0,0	183,1
Autres	24,2	(2,9)	21,4	5,1	(2,9)	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>237,1</b>	<b>(2,9)</b>	<b>234,3</b>	<b>188,2</b>	<b>(2,9)</b>	<b>185,3</b>

## 5.8.2. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>	128,6	0,0	0,1	(3,8)	(13,0)	111,9
Autres passifs non courants <sup>(2)</sup>	57,1	30,8	(2,2)	1,1	1,6	88,4
<b>TOTAL</b>	<b>185,7</b>	<b>30,8</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>200,3</b>

(1) Principalement chez Havas.

(2) Dont 45,2 millions d'euros au titre des dettes sur complément de prix.

## 5.8.3. Autres passifs courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Produits constatés d'avance	152,2	0,3	52,0	(0,6)	(4,8)	199,1
Autres dettes courantes	1,1	0,0	(0,3)	0,0	0,3	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>153,3</b>	<b>0,3</b>	<b>51,7</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>200,2</b>

## 5.9. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

## 5.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane <sup>(1)</sup>	509,1	306,8	103,7	98,6
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(2)</sup>	241,2	126,9	37,3	76,9
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achat	60,1	35,3	11,4	13,5

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des encours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 59,6 millions d'euros concernant le groupe Havas, comprenant 39,8 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires, 10,4 millions d'euros de garanties fiscales données par Havas SA et 0,9 million d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane <sup>(1)</sup>	538,0	330,9	107,7	99,5
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(2)</sup>	281,5	95,6	113,1	72,8
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissements et autres engagements d'achat	82,3	32,7	36,2	13,4

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des encours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 87,7 millions d'euros concernant le groupe Havas, comprenant 44 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 16,4 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

## 5.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	45,0	6,7	35,7	2,6

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	46,1	7,1	38,6	0,4

## 5.10. ENGAGEMENTS DE LOCATION

## 5.10.1. Contrats de location en tant que preneur

## Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(950,0)	(253,9)	(423,3)	(272,8)
Revenus des sous-locations	2,8	1,1	1,3	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>(947,2)</b>	<b>(252,8)</b>	<b>(422,0)</b>	<b>(272,4)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(893,7)	(222,0)	(401,5)	(270,2)
Revenus des sous-locations	7,6	2,0	4,9	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>(886,1)</b>	<b>(220,0)</b>	<b>(396,6)</b>	<b>(269,5)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

## 5.10.2. Contrats de location en tant que bailleur

### Échéancier des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	32,3	14,5	16,6	1,2
Loyers conditionnels de l'exercice	0,5	0,3	0,2	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>32,8</b>	<b>14,7</b>	<b>16,8</b>	<b>1,3</b>

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	30,7	13,7	15,0	2,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,3	0,1	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>31,1</b>	<b>13,8</b>	<b>15,1</b>	<b>2,2</b>

## NOTE 6. IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION

### 6.1. GOODWILL

#### Principes comptables

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

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

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

#### 6.1.1. Évolution des *goodwill*

(en millions d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>2 936,0</b>
Prises de contrôle <sup>(1)</sup>	58,8
Cessions	(0,2)
Pertes de valeur	0,0
Variations de change <sup>(2)</sup>	(14,5)
Autres	(3,3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>2 976,8</b>

(1) Acquisition de Capacitor Sciences et prises de contrôle au sein du groupe Havas – voir note 4.1.1 – Variation de périmètre 2016.

(2) Notamment effet de la dépréciation du naira nigérian et de la livre sterling qui impacte négativement les écarts d'acquisition pour – 15,6 millions d'euros.

### 6.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Communication	1 922,1	1 895,5
Transport et logistique	883,0	893,6
Logistique pétrolière	109,1	108,5
Stockage d'électricité et solutions	56,3	32,1
Autres activités	6,2	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>2 976,8</b>	<b>2 936,0</b>

### 6.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe Financière de l'Odét comprend, au 31 décembre 2016, une cinquantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Logistique pétrolière » (hors concession) et « Havas ». Ces activités sont décrites dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les quatre regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et les concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique ;
- regroupement Logistique internationale : comprenant les UGT « Logistique internationale » et les concessions portuaires de France ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms.

### 6.1.4. Valeur recouvrable basée sur la juste valeur

Concernant l'UGT « Havas », au 31 décembre 2016, 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 2016 pour cette UGT.

(en millions d'euros)	Havas 2016	Havas 2015
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	1 916,6	1 890,6
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0,0	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	juste valeur	juste valeur

### 6.1.5. Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis sont extrapolés en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée.

Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Sur la base des tests effectués, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2016 ni au 31 décembre 2015 (à l'exception d'une entité du secteur communication en 2015).

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2016 (en millions d'euros)	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale	Logistique pétrolière
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>408,0</b>	<b>467,6</b>	<b>85,0</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Base retenue pour la valeur recouvrable</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
– taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	2 % à 4 %	2 % à 3 %	–2 % à 0,5 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	9,9 %	7,1 %	7,0 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	11,7 %	11,4 %	11,6 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	–0,6 %	–3,8 %	–11,3 %

Les flux de trésorerie du Transport et de la logistique en Afrique et à l'international sont sensibles, notamment, à la fluctuation du cours des matières premières et du pétrole ainsi qu'à la volatilité des taux de fret. Toutefois, ces effets sont variables en fonction des pays et sont souvent compensés par l'effet du réseau. Aussi, le Groupe ne réalise pas d'analyse de sensibilité de ses flux à ces facteurs.

Néanmoins, à titre indicatif, une hypothèse de sensibilité de -10 % sur le flux de trésorerie de la valeur terminale a été calculée. Cette variation engendrerait une diminution de la valeur recouvrable des UGT Transport et logistique Afrique et Logistique internationale de respectivement -7,1 % et -7,8 %. Aucune dépréciation ne serait à constater pour les UGT concernées.

2015 (en millions d'euros)	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale	Logistique pétrolière
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	413,1	469,7	84,4
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	valeur d'utilité	valeur d'utilité	valeur d'utilité
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
- taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	2 % à 4 %	2 % à 3 %	-2 % à 0,5 %
- taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
- coût moyen pondéré du capital (WACC)	11,0 %	8,1 %	7,4 %
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
- taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	11,8 %	12,7 %	9,8 %
- taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	0,8 %	-4,3 %	-4,3 %

## 6.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir note 6.4 – Contrats de concession). Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

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

Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	Durée du contrat de concession (voir note 6.4 – Contrats de concession)
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet est démontrée ;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit. Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation ;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 63,1 millions d'euros pour l'exercice 2016 et concerne essentiellement les développements dans le stockage d'électricité.

### 6.2.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	666,6	(424,3)	242,3	642,9	(399,8)	243,1
Immobilisations incorporelles du domaine concédé <sup>(1)</sup>	657,8	(73,3)	584,5	565,2	(54,2)	511,0
Marques, enseignes	398,9	(1,1)	397,8	383,1	(1,0)	382,1
Relations clients	112,4	(48,6)	63,8	109,4	(36,1)	73,3
Autres	90,6	(38,4)	52,2	60,1	(35,7)	24,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 926,3</b>	<b>(585,7)</b>	<b>1 340,6</b>	<b>1 760,7</b>	<b>(526,8)</b>	<b>1 233,9</b>

(1) Classement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat en immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.

## 6.2.2. Variation des immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Acquisitions brutes <sup>(1)</sup>	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements <sup>(2)</sup>	Au 31/12/2016
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	243,1	35,7	(0,6)	(57,7)	0,0	(4,3)	26,1	242,3
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	511,0	105,9	(0,4)	(20,0)	0,0	(15,9)	3,9	584,5
Marques, enseignes <sup>(3)</sup>	382,1	0,2	0,0	(0,1)	0,0	(0,1)	15,7	397,8
Relations clients	73,3	0,0	0,0	(12,6)	(0,2)	(0,1)	3,4	63,8
Autres	24,4	55,6	0,0	(2,8)	(0,4)	0,0	(24,6)	52,2
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1 233,9</b>	<b>197,4</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(93,2)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(20,4)</b>	<b>24,5</b>	<b>1 340,6</b>

(1) Après prise en compte des variations des dettes sur immobilisations incorporelles pour - 9,3 millions d'euros, les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles et du domaine concédé s'élèvent à 188,1 millions d'euros.

(2) Dont reclassement de la marque et des relations clients FullSix suite à l'affectation définitive du prix d'acquisition.

(3) Les marques à durée de vie indéfinie ont fait l'objet d'un test de dépréciation et aucune perte de valeur n'a été identifiée pour l'exercice 2016.

## 6.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

## Principes comptables

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

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

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

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

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

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

## 6.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	166,1	(9,6)	156,5	173,8	(8,6)	165,2
Constructions et aménagements	1 459,2	(597,3)	861,9	1 427,3	(554,3)	873,0
Installations techniques, matériels	1 718,7	(1 017,2)	701,5	1 565,8	(921,0)	644,8
Autres <sup>(1)</sup>	1 191,8	(641,2)	550,6	1 090,1	(621,9)	468,2
<b>TOTAL</b>	<b>4 535,8</b>	<b>(2 265,3)</b>	<b>2 270,5</b>	<b>4 257,0</b>	<b>(2 105,8)</b>	<b>2 151,2</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

## 6.3.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Acquisitions brutes <sup>(1)</sup>	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Terrains et agencements	165,2	1,6	(0,2)	(1,2)	0,0	0,5	(9,4)	156,5
Constructions et aménagements	873,0	56,7	(1,7)	(67,7)	0,5	(15,1)	16,2	861,9
Installations techniques, matériels	644,8	145,6	(5,9)	(153,7)	(0,3)	(18,3)	89,3	701,5
Autres <sup>(2)</sup>	468,2	278,8	(6,5)	(74,8)	0,5	(8,4)	(107,2)	550,6
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>2 151,2</b>	<b>482,7</b>	<b>(14,3)</b>	<b>(297,4)</b>	<b>0,7</b>	<b>(41,3)</b>	<b>(11,1)</b>	<b>2 270,5</b>

(1) Après retraitement des acquisitions liées à des immobilisations en crédit-bail pour - 0,8 million d'euros et prise en compte des variations des dettes sur immobilisations corporelles pour 11,1 millions d'euros, les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles s'élèvent à 493,0 millions d'euros.

(2) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.



### 6.3.3. Biens pris en crédit-bail au 31 décembre 2016

#### Principes comptables

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.

(en millions d'euros)	Montant brut	Amortissements		Montant net
		Exercice	Cumulés	
Terrains et agencements	0,0	0,0	0,0	0,0
Constructions et aménagements	1,5	0,0	(1,1)	0,4
Installations techniques, matériels	9,4	(0,8)	(7,5)	1,9
Autres immobilisations	21,5	(2,7)	(9,5)	12,0
<b>TOTAL</b>	<b>32,4</b>	<b>(3,5)</b>	<b>(18,1)</b>	<b>14,3</b>

### 6.4. CONTRATS DE CONCESSION

#### Principes comptables

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT » et droit à exploiter sur le domaine public.

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

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

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

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

Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel, représentatif du droit à percevoir une rémunération de la part des usagers :

- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle (selon IAS 38) ;
- elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Les produits perçus au titre :

- des activités de construction réalisées par le Groupe sont comptabilisés selon IAS 11 « Contrats de construction » selon la méthode de l'avancement physique ;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisés selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Certains des contrats de concessions portuaires et ferroviaires obtenus en Afrique ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12.

Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 6.2 – Autres immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » (voir note 6.3.3 – Biens pris en crédit-bail au 31 décembre 2016) afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Le Groupe n'a pas identifié d'actifs spécifiques à ce titre.

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

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

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions) ;
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les flux d'investissement liés aux contrats de concession sont classés en flux d'investissement, en immobilisations du domaine concédé lorsque le contrat relève d'IFRIC 12 ou en immobilisations corporelles ou incorporelles pour les autres concessions.

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

## 6.4.1. Caractéristiques des contrats de concession

## Concessions portuaires

## Concessions portuaires France

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Ports Dunkerque	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – port de Dunkerque	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal à conteneurs et marchandises diverses	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal Chef-de-Baie – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais et terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du Môle d'escale ouest – La Rochelle	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Bolloré Ports France	Grand port maritime de Rouen	10 ans à compter de 2012	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du quai en Seine – Honfleur	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest <sup>(1)</sup>	Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	NA	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe, assortie pour certaines d'une redevance variable sur volumes. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés à tout moment sur préavis à l'initiative de l'opérateur ou d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

## Concessions portuaires Afrique

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Société des Terminaux à Conteneurs du Gabon (STCG)	Office des Ports du Gabon (OPRAG) (Gabon)	20 ans à compter de 2008 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneurs, hangars et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Service (MPS) <sup>(1)</sup>	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004. Avenant en 2016 pour une nouvelle période de 35 ans à l'issue d'une période de construction de 4 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	Construction d'une nouvelle infrastructure portuaire dans le port de Tema (digue, dragage, terminal à conteneurs et surface commune)	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Pointe-Noire (Congo)	27 ans à compter de juillet 2009	Aire du terminal portuaire de Pointe-Noire, terre-pleins et quais	Reconstruction et rallongement des quais et construction de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Togo Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	35 ans à compter de 2010	Aire du terminal portuaire à conteneurs de Lomé, terre-pleins et quais	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Lomé Multipurpose Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	NA	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
Freetown Terminal <sup>(2)</sup>	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	30 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants et construction d'un nouveau quai et d'un terre-plein	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Conakry Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Conakry (Guinée)	25 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal portuaire de Conakry	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal

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
Moroni Terminal <sup>(2)</sup>	État comorien (Comores)	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Bénin Terminal <sup>(2)</sup>	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter d'octobre 2012	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs. Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs de performance opérationnelle du terminal
Dakar Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Dakar (Sénégal)	25 ans à compter de mars 2014	Terminal roulier de Dakar	Rénovation et modernisation des infrastructures existantes	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Tuticorin (Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Limited) <sup>(1)(2)</sup>	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Niger Terminal	État du Niger	20 ans à compter du 19 septembre 2014	Port sec de Dosso et son antenne à Niamey	Aménagement des terre-pleins du port sec	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

(2) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession Togo Terminal qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

## Concessions ferroviaires

### Concessions ferroviaires Afrique

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
<b>Camrail</b>	État camerounais (Cameroun)	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
<b>Sitarail</b>	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan/Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	NA	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire. Le contrat Camrail peut être résilié à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

Un accord a été signé en juillet 2016 avec les États de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso pour l'extension de quinze années supplémentaires de la concession de Sitarail et d'un programme de réhabilitation de la voie pour un montant de 130 millions d'euros. Les dispositions annexes au contrat restent à finaliser à la date d'arrêté des présents comptes.

#### Autres concessions

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	NA	Obligation de déploiement territorial du service
SFDM	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	NA	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Autolib' <sup>(1)</sup>	Syndicat Mixte Autolib'	12 ans à compter de fin 2011	Emplacements en voirie	Réalisation de stations d'abonnement et de bornes de rechargement en voirie	Entretien et renouvellement des biens nécessaires au bon fonctionnement du service
Bluely	Communauté urbaine de Lyon	10 ans à compter de juin 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
Bluecub	Communauté urbaine de Bordeaux	10 ans à compter de fin juillet 2013	Emplacements en voirie	NA	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
BluePointLondon	Transport for London	illimité	Emplacements en voirie (et bornes existantes)	NA	Obligation d'entretien et de maintien du parc de bornes de recharge
Blueindy	City of Indianapolis (Indiana, États-Unis)	15 ans à compter de septembre 2015	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage
Turin	Ville de Turin	20 ans à compter de mars 2016	Emplacements en voirie	NA	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

(1) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Concernant SFDM, les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés donnent lieu à des provisions comptabilisées selon les plans pluriannuels selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

Concernant Autolib', le contrat est assorti de clauses de résiliation à l'initiative du concédant pour cas de force majeure, pour motif d'intérêt général, en cas de manquement grave du concessionnaire à ses obligations, ou en cas d'absence d'intérêt économique de la concession.

## 6.4.2. Concessions signées au 31 décembre 2016 mais dont l'exploitation n'a pas encore démarré

## Concessions portuaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) <sup>(1)</sup>	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	21 ans à compter de février 2017	Deuxième terminal à conteneurs du port d'Abidjan	Aménagement des quais et des terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Terminal Varreux Bolloré (TVB) <sup>(2)</sup>	Autorités portuaires haïtiennes	25 ans	Quai existant	Travaux de développement d'un quai et d'un terre-plein pour l'activité conteneurs	Obligation contractuelle d'entretien

(1) Société sous influence notable.

(2) Partenariat.

Par ailleurs, le Groupe a signé avec le gouvernement de la République démocratique du Timor oriental, début juin 2016, le contrat de concession du port de Dili au Timor oriental d'une durée de trente ans, en vue de la construction et de l'aménagement d'un quai de 630 mètres et la création d'un terre-plein. Les conditions suspensives du contrat restent à lever à la date d'arrêté des présents comptes.

## Concessions ferroviaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Benirail Exploitation <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	20 ans à compter de la mise en service de la ligne	NA	NA	Obligation de service public sur le service des voyageurs. Obligation contractuelle de financement et de maintien en état du matériel roulant
Benirail Infrastructure <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	30 ans à compter de la mise en service de la ligne	Emprises ferroviaires	Conception et réalisation des infrastructures, ouvrages et installations constitutifs de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey	Obligation contractuelle de maintenance de la ligne

(1) L'exécution des contrats de concession Benirail, signés à l'été 2015, a été interrompue suite à l'arrêt infirmatif rendu en novembre 2015 par la cour d'appel de Cotonou statuant en matière de référé dans le cadre d'une procédure engagée à titre principal à l'encontre de l'État béninois par le groupe Petrolin. Les procédures actuellement en cours ne remettent pas en cause la validité du contrat signé par le Groupe mais en diffèrent la mise en œuvre.

## Autres concessions

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Los Angeles	City of Los Angeles	5 ans à compter de janvier 2017	Emplacements en voirie	N/A	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

### 6.4.3. Engagements donnés au titre des concessions

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par ses filiales sont les suivants :

<b>Au 31 décembre 2016</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>À moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Concessions <sup>(1)</sup>	881,6	48,8	202,6	630,2
Investissements futurs au titre des concessions <sup>(2)</sup>	1 126,5	180,2	332,6	613,7
<b>TOTAL</b>	<b>2 008,2</b>	<b>229,0</b>	<b>535,2</b>	<b>1 243,9</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

<b>Au 31 décembre 2015</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>À moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Concessions <sup>(1)</sup>	914,7	46,2	206,9	661,6
Investissements futurs au titre des concessions <sup>(2)</sup>	1 004,5	235,6	330,6	438,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 919,2</b>	<b>281,8</b>	<b>537,5</b>	<b>1 099,8</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par des entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable du Groupe sont les suivants :

<b>Au 31 décembre 2016</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>À moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Concessions <sup>(1)</sup>	229,2	1,4	15,7	212,1
Investissements futurs au titre des concessions	656,3	208,0	369,5	78,8
<b>TOTAL</b>	<b>885,5</b>	<b>209,4</b>	<b>385,2</b>	<b>290,9</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

<b>Au 31 décembre 2015</b> (en millions d'euros)	<b>Total</b>	<b>À moins de 1 an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>À plus de 5 ans</b>
Concessions <sup>(1)</sup>	229,3	2,0	25,6	201,7
Investissements futurs au titre des concessions	275,8	60,1	148,7	67,1
Autres	1,6	1,1	0,1	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>506,7</b>	<b>63,2</b>	<b>174,4</b>	<b>269,2</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

## NOTE 7. STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

## 7.1. RÉSULTAT FINANCIER

## Principes comptables

Le coût net du financement comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et, le cas échéant, les variations de valeur des dérivés qualifiés de couverture, et ayant pour sous-jacent des éléments de l'endettement net du Groupe.

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

## • Opérations en monnaie étrangère

Les pertes et gains de change découlant de la conversion au cours de change de clôture des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont reconnus en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Écarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat financier pour les transactions financières.

(en millions d'euros)	2016	2015
Coût net du financement	(104,0)	(95,7)
– charges d'intérêts	(122,0)	(115,3)
– revenus des créances financières	10,8	11,6
– autres produits	7,2	8,0
Autres produits financiers (*)	631,6	671,0
Autres charges financières (*)	(369,5)	(394,4)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>158,1</b>	<b>180,9</b>

## (\*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2016			2015		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	400,9	400,9	0,0	403,1	403,1	0,0
Plus-values (moins-values) sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement	(4,2)	8,0	(12,2)	(5,6)	12,6	(18,2)
Effet des variations de périmètre de consolidation	2,9	9,8	(6,9)	1,5	11,9	(10,4)
Variations des provisions financières <sup>(2)</sup>	(18,4)	6,8	(25,2)	(47,0)	14,5	(61,5)
Mise à la juste valeur des dérivés	(6,4)	0,2	(6,6)	(5,7)	0,4	(6,1)
Autres <sup>(3)</sup>	(112,7)	205,9	(318,6)	(69,7)	228,5	(298,2)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>262,1</b>	<b>631,6</b>	<b>(369,5)</b>	<b>276,6</b>	<b>671,0</b>	<b>(394,4)</b>

(1) Principalement dividendes Vivendi pour 392,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015.

(2) Comprend notamment, au 31 décembre 2016, la dépréciation des titres Generali pour – 5,8 millions d'euros et des titres Vallourec pour – 7,9 millions d'euros, contre – 29,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, ainsi que la part financière des dotations aux provisions sur avantages au personnel pour – 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre – 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(3) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment des pertes et gains de change sur éléments financiers ainsi que le versement d'un montant correspondant à une partie des dividendes reçus de Vivendi dans le cadre des financements dénoués au cours de l'exercice 2016.



## 7.2. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### Principes comptables

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable et les partenariats de type joint-ventures. À des fins de clarification de l'information financière fournie suite à l'application des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel, dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

Il n'y a eu aucun reclassement de la catégorie « Mises en équivalence opérationnelles » à la catégorie « Mises en équivalence non opérationnelles » pour les périodes présentées.

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

Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de la participation, l'anti-

pation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (voir note 6.1 – *Goodwill*). Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.

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

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

Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités en partenariat même si leur montant excède l'investissement initial. Les quotes-parts de pertes réalisées au cours de l'exercice sont comptabilisées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

(en millions d'euros)

<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>891,6</b>
Variation du périmètre de consolidation <sup>(1)</sup>	3 593,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	41,9
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	20,5
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	2,5
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>4 549,7</b>

(1) Concerne essentiellement la mise en équivalence de Vivendi pour 3 535,8 millions d'euros.

(2) Dont – 32,6 millions d'euros au titre des dividendes, 17,2 millions d'euros au titre des écarts de conversion, 29,1 millions d'euros de variation de juste valeur et – 12,9 millions d'euros au titre des écarts actuariels sur engagement de retraite.

### Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence <sup>(1)</sup>
<b>Entités sous influence notable</b>			
Vivendi (*)	16,1		3 574,2
Mediobanca (**)		12,4	619,5
Groupe Socfin		8,6	173,3
Communication	0,8	0,0	3,0
Transport et logistique	0,8	0,0	14,0
Autres	1,0	(0,4)	17,8
<b>Sous-total entités sous influence notable</b>	<b>18,7</b>	<b>20,6</b>	<b>4 401,8</b>
<b>Partenariats</b>	<b>23,2</b>	<b>0,0</b>	<b>147,9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>41,9</b>	<b>20,6</b>	<b>4 549,7</b>

(1) Lorsque la quote-part de participation du Groupe dans une participation est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en « Provisions pour risques » pour un total de 0,2 million d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence <sup>(1)</sup>
<b>Entités sous influence notable</b>			
Mediobanca (**)		93,8	612,1
Groupe Socfin		9,8	172,4
Communication	0,6	0,0	3,6
Transport et logistique	(0,2)	0,0	12,4
Autres	1,8	0,2	20,2
Sous-total entités sous influence notable	2,2	103,9	820,7
Partenariats	19,5	0,0	71,0
<b>TOTAL</b>	<b>21,7</b>	<b>103,9</b>	<b>891,6</b>

(1) Lorsque la quote-part de participation du Groupe dans une participation est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en « Provisions pour risques » pour un total de 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

#### (\*) Vivendi

Vivendi est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2016, le Groupe Financière de l'Odette détient, par sa filiale Compagnie de Cornouaille, 15,3 % du capital total de Vivendi, soit 15,6 % hors actions d'autocontrôle. Suite aux opérations conclues le 7 octobre 2016 et décrites en note 1 – Faits marquants, ci-avant, le Groupe Financière de l'Odette a franchi le seuil de 20 % du capital et des droits de vote Vivendi.

Au regard des faits et circonstances nouveaux associés à ces opérations, le Groupe Financière de l'Odette a considéré que les conditions d'une prise d'influence notable étaient remplies et comptabilisé sa participation en mise en équivalence à compter de cette date.

Jusqu'au 7 octobre 2016, la participation était évaluée selon la norme IAS 39.

L'écart d'acquisition préliminaire a été calculé selon la méthode du coût aux dates d'acquisition des différents lots de titres, conformément à la méthode comptable retenue par le Groupe.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et des passifs a été confiée à un expert indépendant, dont les travaux sont en cours. Les travaux d'affectation seront finalisés au cours de l'exercice 2017.

La valeur de mise en équivalence établie ainsi au 7 octobre 2016 s'élève à 3 535,8 millions d'euros (18,00 euros par action) après constatation d'un goodwill provisoire pour 2 472,2 millions d'euros. Elle est proche de la valeur au cours de Bourse à cette même date, soit 3 551,4 millions d'euros (18,08 euros par action). L'effet sur les capitaux propres de la mise en équivalence de Vivendi s'élève au 31 décembre 2016 à - 14,2 millions d'euros, tenant compte de l'extourne des réserves de réévaluation des titres disponibles à la vente et de la prise en compte des résultats accumulés jusqu'à la date de mise en équivalence.

Considérant que Vivendi exerce ses activités dans le secteur des médias et de la communication qui est un des secteurs d'activité du Groupe, la quote-part dans le résultat de Vivendi revenant au Groupe au titre du 4<sup>e</sup> trimestre 2016 a été classée en mise en équivalence opérationnelle.

Compte tenu de la date récente de mise en équivalence et en l'absence d'indice de perte de valeur entre le 7 octobre 2016 et le 31 décembre 2016, la participation n'a pas fait l'objet d'un test de valeur à la clôture.

Au 31 décembre 2016, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 3 574,2 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 16,1 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 3 546,5 millions d'euros.

#### Principales informations financières résumées de Vivendi

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016
EBIT	1 194
Résultat net part du Groupe	1 256
Total bilan	32 365
Capitaux propres attribuables aux actionnaires du Groupe	19 383

La réconciliation des informations financières résumées de Vivendi avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016
Capitaux propres part du groupe Vivendi	19 383
Retraitement d'homogénéisation et PPA <sup>(1)</sup>	(12 312)
Pourcentage de détention du Groupe Financière de l'Odette	15,6 %
Quote-part dans l'actif net du groupe Vivendi	1 103
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation <sup>(1)</sup>	2 471
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE</b>	<b>3 574</b>

(1) Les travaux d'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs ont été confiés à un expert indépendant et sont toujours en cours. Les principaux actifs incorporels identifiés sont les marques, les bases d'abonnés et les catalogues musicaux et cinématographiques. Les travaux seront finalisés au cours de l'exercice 2017.

**(\*\*) Mediobanca**

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2016, le Groupe Financière de l'Odette est le second actionnaire de Mediobanca. La Financière du Perguet, filiale du Groupe Financière de l'Odette, détient, au 31 décembre 2016, 8,0 % du capital total de Mediobanca, soit 8,1 % hors actions d'autocontrôle (respectivement 7,9 % et 8,1 % au 31 décembre 2015).

Le capital de Mediobanca est détenu à 31 % par un groupe d'actionnaires fédérés par un pacte d'actionnaires, aucun actionnaire hors pacte ne détenant à lui seul plus de 5 % du capital.

La Financière du Perguet représente 25,8 % du pacte et dispose de 3 administrateurs au sein d'un Conseil d'administration de 18 membres.

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2016. Elle est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés et des comparables boursiers. Elle est supérieure au cours de Bourse à cette date. La revue de la valeur d'utilité a conduit à reconnaître une dépréciation de -4,72 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2016, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 619,5 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 12,4 millions d'euros après constatation de *badwill* pour -2,3 millions d'euros relatif aux acquisitions de titres Mediobanca complémentaires de la période et d'une dépréciation de cette participation pour -4,72 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 540,4 millions d'euros.

**Principales informations financières résumées de Mediobanca**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2015 <sup>(1)</sup>
Produits nets bancaires	990	907
Résultat net part du Groupe	418	321
Total bilan	73 475	71 549
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 051	8 450

(1) Correspondant à la publication semestrielle, soit six mois d'activité, le groupe Mediobanca clôturant ses comptes annuels en juin. Le Groupe reconnaît toutefois douze mois complets dans ses comptes annuels.

La réconciliation des informations financières résumées de Mediobanca avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	9 051	8 450
Retraitement d'homogénéisation et PPA	196	200
Pourcentage de détention du Groupe Financière de l'Odette	8,1 %	8,1 %
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	752	697
Écart d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(132)	(85)
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE</b>	<b>619</b>	<b>612</b>

**7.3. AUTRES ACTIFS FINANCIERS****Principes comptables**

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

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

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

**• Actifs disponibles à la vente**

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

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

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

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

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

Pour les titres en moins-value à la clôture, le Groupe reconnaît de manière systématique une perte de valeur définitive en résultat lorsque le cours de Bourse d'un titre coté est inférieur de plus de 30 % à son coût d'acquisition, ou qu'il est inférieur au coût d'acquisition depuis deux ans. Concernant les participations

dans les holdings cotées du Groupe, s'agissant d'investissements de structure à long terme, les critères de dépréciation systématique retenus sont une moins-value de 40 % par rapport au coût d'acquisition, ou une moins-value constatée sur une période de quatre ans.

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

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

**• Actifs à la juste valeur par le compte de résultat**

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

**• Prêts, créances, dépôts et obligations**

La catégorie « Prêts, 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.

<b>Au 31 décembre 2016</b> (en millions d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>Dont non courant</b>	<b>Dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	2 590,4	(265,4)	2 325,1	2 325,1	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	99,3	0,0	99,3	98,5	0,8
Prêts, créances, dépôts et obligations	173,6	(38,7)	134,9	109,1	25,8
<b>TOTAL</b>	<b>2 863,3</b>	<b>(304,1)</b>	<b>2 559,3</b>	<b>2 532,7</b>	<b>26,6</b>

<b>Au 31 décembre 2015</b> (en millions d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>Dont non courant</b>	<b>Dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	6 967,8	(257,2)	6 710,6	6 710,6	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	141,2	0,0	141,2	138,0	3,2
Prêts, créances, dépôts et obligations	168,2	(38,8)	129,4	78,4	51,0
<b>TOTAL</b>	<b>7 277,2</b>	<b>(296,0)</b>	<b>6 981,2</b>	<b>6 927,0</b>	<b>54,2</b>

#### Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 Valeur nette	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Acquisitions <sup>(2)</sup>	Cessions <sup>(3)</sup>	Variation juste valeur <sup>(4)</sup>	Dépréciation constatée en résultat <sup>(5)</sup>	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2016</b> <b>Valeur nette</b>
Actifs disponibles à la vente	6 710,6	(3 557,4)	12,5	(2,2)	(818,9)	(17,3)	(2,2)	2 325,1
Actifs à la juste valeur par résultat	141,2	0,0	106,9	(216,6)	67,7	0,0	0,1	99,3
Prêts, créances, dépôts et obligations	129,4	0,3	52,0	(50,5)	3,2	(0,1)	0,6	134,9
<b>TOTAL</b>	<b>6 981,2</b>	<b>(3 557,1)</b>	<b>171,4</b>	<b>(269,3)</b>	<b>(748,0)</b>	<b>(17,4)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>2 559,3</b>

(1) La variation de périmètre est essentiellement liée à la consolidation par mise en équivalence de Vivendi au 7 octobre 2016 – voir note 7.2 – Titres mis en équivalence.

(2) Les acquisitions des actifs disponibles à la vente correspondent essentiellement à l'augmentation de capital de Vallourec pour 7,4 millions d'euros. Les acquisitions des actifs à la juste valeur par résultat correspondent à la souscription d'options d'achat d'actions Vivendi, assortie du paiement d'une prime de 106,9 millions d'euros.

(3) La cession des actifs à la juste valeur par résultat correspond au débouclage par anticipation du dérivé relatif au financement adossé à des titres Vivendi.

(4) La variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente comprend – 500,6 millions d'euros relatifs aux titres des holdings de contrôle du Groupe et – 349,6 millions d'euros relatifs aux titres Vivendi avant leur mise en équivalence.

(5) Dont – 7,9 millions d'euros sur les titres Vallourec et – 5,8 millions d'euros sur les titres Generali.

#### Actifs à la juste valeur par résultat

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés et principalement, au 31 décembre 2016, pour 98,3 millions d'euros, l'option d'achat d'actions Vivendi souscrite en octobre 2016 (voir note 1 – Faits marquants).

Au 31 décembre 2015, ils comprenaient essentiellement, pour 138 millions d'euros, la mise à la juste valeur du dérivé actif relatif au financement adossé à des titres Vivendi qui a été mis en place en avril 2015. Ce dérivé a été débouclé par anticipation en octobre 2016.

Conformément à IAS 39, le Groupe avait isolé de la dette la composante indexation sur le cours des actions et avait qualifié le dérivé en résultant de couverture de juste valeur des titres. L'effet des variations de juste valeur des titres couverts et des dérivés est comptabilisé en net en résultat financier.

Voir note 7.5 – Endettement financier pour les dérivés de l'endettement financier.

## Actifs disponibles à la vente

## Détail des principaux titres

Sociétés (en millions d'euros)	Au 31/12/2016		Au 31/12/2015	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Vivendi <sup>(1)</sup>	0,00	0,0	14,36	3 901,0
Vallourec	1,20	35,5	1,54	17,9
Autres titres cotés		86,5		79,3
<b>Sous-total titres cotés</b>		<b>122,0</b>		<b>3 998,3</b>
Sofibol	48,95	1 195,6	48,95	1 477,0
Financière V	49,69	621,3	49,69	767,0
Omnium Bolloré	49,84	313,7	49,84	387,2
Autres titres non cotés		72,5		81,1
<b>Sous-total titres non cotés</b>		<b>2 203,1</b>		<b>2 712,3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2 325,1</b>		<b>6 710,6</b>

(1) Titres mis en équivalence au 7 octobre 2016 – voir note 1 – Faits marquants.

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 8.1 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés concernent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

**Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré.**

Le Groupe Financière de l'Odet détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

- Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 51,05 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré et à hauteur de 13,01 % par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 99,99 % de Bolloré.
- Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par la Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par la Financière Moncey, à 10,25 % par Bolloré, à 4 % par la Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68 % par la Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45 % par la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.
- Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,04 % par Bolloré Participations, à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des trois méthodes décrites ci-dessous :

- es capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet.

La valeur globale de ces participations estimée à partir du seul cours de Bourse de Financière de l'Odet serait supérieure de 158,3 millions d'euros à la valeur ainsi calculée.

Malgré sa participation dans les sociétés Sofibol (48,95 %), Financière V (49,69 %) et Omnium Bolloré (49,84 %), le Groupe Financière de l'Odet ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Financière de l'Odet.

Au 31 décembre 2016, aucune moins-value n'a été reconnue en capitaux propres au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente.

## 7.4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

### Principes comptables

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

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.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	1 149,1	0,0	1 149,1	1 091,3	0,0	1 091,3
Équivalents de trésorerie	199,8	0,0	199,8	332,4	0,0	332,4
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 348,9</b>	<b>0,0</b>	<b>1 348,9</b>	<b>1 423,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1 423,7</b>
Conventions de trésorerie – passif	(21,0)	0,0	(21,0)	(36,8)	0,0	(36,8)
Concours bancaires courants	(132,8)	0,0	(132,8)	(176,3)	0,0	(176,3)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 195,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1 195,1</b>	<b>1 210,6</b>	<b>0,0</b>	<b>1 210,6</b>

## 7.5. ENDETTEMENT FINANCIER

### Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013, de l'Autorité des normes comptables, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

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

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

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables sont des passifs financiers composés ayant une « composante option » (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres, et une « composante dette » représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La « composante option » est enregistrée en capitaux propres séparément de la « composante dette ». L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la « composante dette » et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.

La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble, et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

### 7.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2015	Dont courant	Dont non courant
Autres emprunts obligataires	1 153,4	9,1	1 144,3	1 492,6	349,2	1 143,4
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 546,0	1 179,8	3 366,2	4 260,9	1 160,6	3 100,3
Autres emprunts et dettes assimilées	236,5	179,1	57,4	352,1	255,5	96,6
Dérivés passifs <sup>(1)</sup>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT<sup>(2)</sup></b>	<b>5 935,9</b>	<b>1 368,0</b>	<b>4 567,9</b>	<b>6 105,6</b>	<b>1 765,3</b>	<b>4 340,3</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 348,9)	(1 348,9)	0,0	(1 423,7)	(1 423,7)	0,0
Dérivés actifs <sup>(1)</sup>	(1,0)	(0,8)	(0,2)	(3,2)	(3,2)	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>4 586,0</b>	<b>18,3</b>	<b>4 567,7</b>	<b>4 678,7</b>	<b>338,4</b>	<b>4 340,3</b>

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

(2) Retraite des concours bancaires courants compris dans la trésorerie nette (voir Note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie), la variation de l'endettement se décompose ainsi : augmentation de dettes financières pour 1 347,1 millions d'euros, remboursement de dettes financières pour - 1 467,2 millions d'euros et autres variations pour 9,6 millions d'euros (essentiellement liées au change, aux intérêts courus non échus et aux variations de périmètre).

## Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

### Passifs au coût amorti

#### Autres emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Autres emprunts obligataires émis par Bolloré <sup>(1)</sup>	653,8	995,7
Autres emprunts obligataires émis par Havas <sup>(2)</sup>	499,6	496,9
<b>AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>1 153,4</b>	<b>1 492,6</b>

#### (1) Émis par Bolloré :

Le 29 juillet 2015, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 2,875 %.

Le 30 janvier 2014, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 30 millions d'euros, à échéance 2019 et à taux variable (Euribor + 1,75 %), au titre du financement *European Energy Efficiency Fund* et destiné à financer les investissements du Groupe dans l'autopartage.

Le 23 octobre 2012, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,32 %.

Le 24 mai 2011, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros à échéance 2016, avec un coupon annuel de 5,375 %. Le Groupe a procédé au remboursement de l'emprunt en date du 26 mai 2016.

#### (2) Émis par Havas :

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 400 millions d'euros à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 397,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 100 millions d'euros à échéance 2018, avec un coupon annuel de 3,125 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les intérêts courus sur ces emprunts obligataires s'élevaient à 2,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts auprès des établissements de crédit <sup>(1)</sup>	4 546,0	4 260,9

(1) Dont 400 millions d'euros au 31 décembre 2016 au titre d'une convention de crédit à échéance 2021, prorogeable jusqu'à 2023, et à taux variable. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture de taux échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe et qualifiée comptablement de couverture.

Dont 175,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 186,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 668 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Bolloré au 31 décembre 2016 (572,5 millions d'euros au 31 décembre 2015) dans le cadre d'un programme de 900 millions d'euros au maximum ; 123 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Financière de l'Odéa au 31 décembre 2016 (146,5 millions d'euros au 31 décembre 2015) dans le cadre d'un programme de 400 millions d'euros au maximum et 100 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Havas au 31 décembre 2016 dans le cadre d'un programme de 400 millions d'euros au maximum.

Dont 150 millions d'euros au 31 décembre 2016 (120 millions d'euros au 31 décembre 2015) sur un financement garanti par des nantissements de titres Vivendi à échéance 2020.

Dont 1 997,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 (2 495,4 millions d'euros au 31 décembre 2015) de financements adossés à des titres Vivendi à échéances 2020, 2021 et 2022.

Dont 300 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 200 millions d'euros au 31 décembre 2015 au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2019.

#### Autres emprunts et dettes assimilées

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Autres emprunts et dettes assimilées <sup>(1)</sup>	236,5	352,1

(1) Au 31 décembre 2016, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 132,8 millions d'euros, contre 176,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Dérivés actifs non courants <sup>(1)</sup>	(0,2)	0,0
Dérivés actifs courants <sup>(1)</sup>	(0,8)	(3,2)
<b>TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(3,2)</b>
Dérivés passifs non courants	0,0	0,0
Dérivés passifs courants	0,0	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » – voir note 7.3.

#### Nature et juste valeur des instruments financiers dérivés

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant notionnel total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	De taux	Bolloré	2021/2023	400 000 €	0,2	NA
Contrats d'échange de devises <sup>(2)</sup>	De change	Havas	2017	Multiple contrats	0,8	3,2

(1) Swap de taux (taux variable/taux fixe) qualifié comptablement de couverture, contracté en 2016.

(2) Divers dérivés de change qualifiés pour l'essentiel de couverture.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 7.1 – Résultat financier.

## Endettement financier détaillé par devise

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	1 153,4	1 153,4	0,0	0,0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 153,4</b>	<b>1 153,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 546,0	4 406,7	83,5	55,7
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	236,5	172,4	37,7	26,4
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>5 935,9</b>	<b>5 732,5</b>	<b>121,2</b>	<b>82,2</b>

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	1 492,6	1 492,6	0,0	0,0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 492,6</b>	<b>1 492,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 260,9	4 087,1	66,1	107,7
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	352,1	297,1	21,4	33,6
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>6 105,6</b>	<b>5 876,8</b>	<b>87,5</b>	<b>141,3</b>

## Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	1 153,4	1 115,0	38,4	1 492,6	1 462,6	30,0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 153,4</b>	<b>1 115,0</b>	<b>38,4</b>	<b>1 492,6</b>	<b>1 462,6</b>	<b>30,0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 546,0	447,1	4 098,9	4 260,9	1 032,2	3 228,7
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	236,5	63,1	173,5	352,1	118,6	233,5
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>5 935,9</b>	<b>1 625,2</b>	<b>4 310,7</b>	<b>6 105,6</b>	<b>2 613,4</b>	<b>3 492,2</b>

Au 31 décembre 2016, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 27,4 %.

Au 31 décembre 2015, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 42,8 %.

## 7.5.2. Échéancier de l'endettement brut

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2016, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	1 153,4	0,0	7,8	0,0	7,8	9,1	15,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 546,0	30,6	13,2	21,7	13,0	1 127,5	25,1
Autres emprunts et dettes assimilées	236,5	0,5	2,2	0,5	2,2	178,1	4,4
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>5 935,9</b>						

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	À moins de 1 an		De 1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	1 153,4	9,1	31,4	1 144,3	83,4	0,0	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 546,0	1 179,8	51,2	3 034,2	130,7	332,0	1,5
Autres emprunts et dettes assimilées	236,5	179,1	8,7	52,6	4,1	4,9	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>5 935,9</b>	<b>1 367,9</b>		<b>4 231,1</b>		<b>336,9</b>	



## 7.6. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DU FINANCEMENT

## 7.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	253,0	129,9	44,5	78,6
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 198,7	12,0	1 886,7	300,0
Autres engagements donnés	31,0	16,4	14,1	0,5

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

## (\*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
	12,0	05/03/2017	Titres SCCF
Compagnie de Cornouaille	2 150,0	Entre 2016 et 2022	Titres Vivendi <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2016.

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à des titres Vivendi au cours des exercices 2015 et 2016. 164,7 millions de titres Vivendi sont nantis à ce titre au 31 décembre 2016. Ces opérations peuvent être dénouées à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant ces opérations la propriété des actions, des dividendes et des droits de vote associés.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	255,8	63,2	113,4	79,2
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	2 684,1	120,0	1 664,1	900,0
Autres engagements donnés	45,1	17,9	18,1	9,1

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

## (\*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
	12,0	05/03/2017	Titres SCCF
Compagnie de Cornouaille	2 635,4	Entre 2016 et 2021	Titres Vivendi <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015.

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à un total de 156,6 millions de titres Vivendi au cours de l'exercice 2015 dont un financement à échéance mai 2017 portant sur 34 millions d'actions, remboursable, au choix du Groupe, soit par le paiement de la valeur cash des titres à l'échéance des opérations, soit par la livraison de ces titres. Cette opération peut être dénouée à tout moment à l'initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et des droits de vote associés.

Nantissement des titres Vivendi en 2012.

Le Groupe a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés.

## 7.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	4,5	0,9	3,6	0,0

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	4,1	0,5	3,6	0,0

## NOTE 8. INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

### 8.1. INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Le Groupe distingue trois catégories de risques :

- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble ;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble ;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le rapport de gestion du rapport annuel au titre des facteurs de risque.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le rapport de gestion du rapport annuel au titre des facteurs de risque.

#### Principaux risques concernant le Groupe

##### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Financière de l'Odet, qui détient un portefeuille de titres évalué à 2 325,1 millions d'euros au 31 décembre 2016, est exposé à la variation des cours de Bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

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

Au 31 décembre 2016, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 1 996,9 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2016, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 18,8 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et sur les capitaux propres consolidés, dont 17,6 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et de Financière de l'Odet, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Au 31 décembre 2016, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 130,7 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

##### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2016, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 2 375 millions d'euros (dont groupe Havas pour 587 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble de ces engagements à chaque date de clôture.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2016 inclut 891 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont groupe Havas pour 100 millions d'euros) dans le cadre d'un programme de 1 700 millions d'euros au maximum (dont groupe Havas pour 400 millions d'euros) et 175,8 millions d'euros de mobilisations de créances.

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

Année 2017	4 %
Année 2018	8 %
Année 2019	22 %
Année 2020	32 %
Année 2021	29 %
Au-delà de 2022	5 %

##### Risque de taux

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

La note 7.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2016, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 40 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de - 27,2 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

## 8.2. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2016 (en millions 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	2 532,7	0,0	98,5	0,0	109,1	2 325,1	2 532,7	2 532,7	
Autres actifs non courants	234,3	0,0	0,0	0,0	234,3	0,0	234,3	234,3	
Actifs financiers courants	26,6	0,0	0,8	0,0	25,8	0,0	26,6	26,6	
Clients et autres débiteurs	4 693,9	0,0	0,0	0,0	4 693,9	0,0	4 693,9	4 693,9	
Autres actifs courants	76,7	76,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 348,9	0,0	1 348,9	0,0	0,0	0,0	1 348,9	1 348,9	
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>8 913,1</b>	<b>76,7</b>	<b>1 448,2</b>	<b>0,0</b>	<b>5 063,1</b>	<b>2 325,1</b>	<b>8 836,4</b>	<b>8 836,4</b>	
Dettes financières à long terme	4 567,9	0,0	0,0	0,0	4 567,9	0,0	4 567,9	4 567,9	
Autres passifs non courants	200,3	0,0	0,0	0,0	200,3	0,0	200,3	200,3	
Dettes financières à court terme	1 368,0	0,0	0,0	0,0	1 368,0	0,0	1 368,0	1 368,0	
Fournisseurs et autres créditeurs	5 255,2	0,0	0,0	0,0	5 255,2	0,0	5 255,2	5 255,2	
Autres passifs courants	200,2	200,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>11 591,6</b>	<b>200,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>11 391,4</b>	<b>0,0</b>	<b>11 391,4</b>	<b>11 391,4</b>	

Au 31 décembre 2015 (en millions 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	6 927,0	0,0	138,0	0,0	78,4	6 710,6	6 927,0	6 927,0	
Autres actifs non courants	185,3	0,0	0,0	0,0	185,3	0,0	185,3	185,3	
Actifs financiers courants	54,2	0,0	3,2	0,0	51,0	0,0	54,2	54,2	
Clients et autres débiteurs	4 659,8	0,0	0,0	0,0	4 659,8	0,0	4 659,8	4 659,8	
Autres actifs courants	93,6	93,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 423,7	0,0	1 423,7	0,0	0,0	0,0	1 423,7	1 423,7	
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>13 343,6</b>	<b>93,6</b>	<b>1 564,9</b>	<b>0,0</b>	<b>4 974,5</b>	<b>6 710,6</b>	<b>13 250,0</b>	<b>13 250,0</b>	
Dettes financières à long terme	4 340,3	0,0	0,0	0,0	4 340,3	0,0	4 340,3	4 340,3	
Autres passifs non courants	185,7	0,0	0,0	0,0	185,7	0,0	185,7	185,7	
Dettes financières à court terme	1 765,3	0,0	0,0	0,0	1 765,3	0,0	1 765,3	1 765,3	
Fournisseurs et autres créditeurs	5 227,6	0,0	0,0	0,0	5 227,6	0,0	5 227,6	5 227,6	
Autres passifs courants	153,3	153,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>11 672,2</b>	<b>153,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>11 518,9</b>	<b>0,0</b>	<b>11 518,9</b>	<b>11 518,9</b>	

(en millions d'euros)	31/12/2016				31/12/2015			
	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>	2 325,1	122,0	2 130,6	0,0	6 710,6	3 998,3	2 631,3	0,0
Instruments financiers dérivés	99,3	0,0	99,3	0,0	141,2	0,0	141,2	0,0
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 424,4</b>	<b>122,0</b>	<b>2 229,9</b>	<b>0,0</b>	<b>6 851,8</b>	<b>3 998,3</b>	<b>2 772,5</b>	<b>0,0</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie<sup>(2)</sup></b>	<b>1 348,9</b>	<b>1 203,6</b>	<b>145,3</b>	<b>0,0</b>	<b>1 423,7</b>	<b>1 286,5</b>	<b>137,2</b>	<b>0,0</b>
Instruments financiers dérivés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(1) Dont 72,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 81,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

(2) Dont 145,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 de dépôts à terme de moins de trois mois et 137,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 7.3 – Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

## NOTE 9. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### 9.1. CAPITAUX PROPRES

#### 9.1.1. Évolution du capital

##### Principes comptables

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Au 31 décembre 2016, le capital social de Financière de l'Odette SA s'élève à 105 375 840 euros, divisé en 6 585 990 actions ordinaires d'un nominal de 16 euros chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 4 244 911 actions.

Aucune évolution du capital de la société mère n'a été constatée durant l'exercice.

#### 9.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère est de 6,6 millions d'euros, soit 1 euro par action.

#### 9.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2016, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Financière de l'Odette et ses filiales s'élève à 2 341 079 actions.

### 9.2. RÉSULTAT PAR ACTION

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	228,5	297,1
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	228,5	297,1
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	228,5	297,1
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	228,5	297,1

Nombre de titres émis au 31 décembre	2016	2015
<b>Nombre de titres émis</b>	<b>6 585 990</b>	6 585 990
Nombre de titres d'autocontrôle	(2 341 079)	(2 341 079)
<b>Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911

### 9.3. PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en millions d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>		Cumul des participations minoritaires <sup>(1)</sup>	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Communication	128,3	114,6	495,4	535,2
Transport et logistique	154,0	204,0	959,8	991,4
Autres	69,7	103,8	3 183,4	3 288,7
Dont Bolloré SA <sup>(2)</sup>	23,7	11,7	1 828,0	1 891,0
<b>TOTAL</b>	<b>352,0</b>	<b>422,4</b>	<b>4 638,7</b>	<b>4 815,3</b>

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

(2) Intègre l'effet de l'autocontrôle de Financière de l'Odet sur la contribution de Bolloré SA.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne les participations du Groupe dans Bolloré SA ainsi que 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 titres et des opérations réciproques.

#### Bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Actifs courants	3 825,2	3 676,3
Actifs non courants	2 916,6	2 867,1
Passifs courants	3 715,7	3 635,5
Passifs non courants	985,2	974,4
Capitaux propres part du Groupe	620,0	590,1
Intérêts minoritaires	1 420,8	1 343,4

#### Compte de résultat

(en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	2 276,1	2 188,0
Résultat net consolidé	183,2	180,5
Résultat net consolidé part du Groupe	51,1	51,0
Intérêts minoritaires	(132,2)	(126,9)
Autres éléments du résultat global	(16,1)	(12,6)
Résultat global part du Groupe	46,6	47,0
Résultat global part des minoritaires	120,5	120,9

#### Variation de la trésorerie

(en millions d'euros)	2016	2015
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(58,1)	(49,9)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	274,3	232,8
Flux nets de trésorerie sur investissements	(118,3)	(127,9)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	(36,5)	33,8

## NOTE 10. PROVISIONS ET LITIGES

## Principes comptables

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

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

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées. Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

## 10.1. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2015	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	56,8	16,8	40,0	64,8	21,4	43,4
Provisions pour risques filiales	3,5	0,0	3,5	6,9	0,0	6,9
Autres provisions pour risques	79,2	39,8	39,4	83,3	48,5	34,8
Provisions pour impôts	36,9	0,0	36,9	54,0	0,0	54,0
Obligations contractuelles	5,8	0,0	5,8	5,4	0,0	5,4
Restructurations	6,4	2,4	4,0	10,0	3,9	6,1
Provisions environnementales	8,6	1,0	7,6	8,3	0,5	7,8
Autres provisions pour charges	37,7	20,6	17,1	43,1	25,1	18,0
Engagements envers le personnel <sup>(1)</sup>	308,8	0,0	308,8	266,0	0,0	266,0
<b>PROVISIONS</b>	<b>543,7</b>	<b>80,6</b>	<b>463,1</b>	<b>541,8</b>	<b>99,4</b>	<b>442,4</b>

(1) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

## Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2016
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	64,8	19,1	(10,1)	(17,1)	(0,1)	0,2	0,0	56,8
Provisions pour risques filiales	6,9	0,5	0,0	(0,7)	(3,5)	0,3	0,0	3,5
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	83,4	26,3	(10,1)	(20,9)	0,0	1,0	(0,5)	79,2
Provisions pour impôts <sup>(3)</sup>	54,0	16,2	(22,1)	(11,4)	0,0	0,1	0,1	36,9
Obligations contractuelles <sup>(4)</sup>	5,4	0,7	(0,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	5,8
Restructurations <sup>(5)</sup>	10,0	2,8	(4,5)	(1,6)	(0,4)	0,5	(0,4)	6,4
Provisions environnementales <sup>(6)</sup>	8,3	0,7	(0,2)	(0,2)	0,0	0,0	0,0	8,6
Autres provisions pour charges <sup>(7)</sup>	43,1	6,3	(4,1)	(5,0)	0,2	(1,5)	(1,3)	37,7
Engagements envers le personnel <sup>(8)</sup>	266,0	27,0	(18,4)	0,0	(1,9)	46,5	(10,4)	308,8
<b>TOTAL</b>	<b>541,9</b>	<b>99,6</b>	<b>(69,8)</b>	<b>(56,9)</b>	<b>(5,7)</b>	<b>47,1</b>	<b>(12,5)</b>	<b>543,7</b>

(1) Correspond à des litiges d'exploitation ainsi qu'à des litiges relatifs aux salariés individuellement non significatifs.

(2) Le solde comprend principalement 23,3 millions d'euros pour le groupe Havas relatifs à des risques commerciaux. Les évolutions de la période concernent principalement la mise à jour des provisions chez Havas, Bluebus et Bluecar.

(3) Comprend les provisions pour retenue à la source, principalement sur les distributions de dividendes, et les provisions pour contrôles fiscaux.

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

(5) Il s'agit pour l'essentiel de divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées ainsi que des provisions pour locaux vides constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis chez Havas.

(6) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(7) Comprend diverses provisions pour charges individuellement inférieures à 10 millions d'euros.

(8) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

## Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2016

(en millions d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation <sup>(1)</sup>	Impact net
Résultat opérationnel	(76,5)	44,7	(31,8)
Résultat financier	(6,9)	0,8	(6,1)
Charge d'impôt	(16,2)	11,4	(4,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(99,6)</b>	<b>56,9</b>	<b>(42,7)</b>

(1) Dont en résultat opérationnel 9,8 millions d'euros chez Havas et 4,5 millions d'euros chez Bluecar en provisions pour autres risques et 5 millions d'euros chez Havas en provisions pour litiges. Les autres montants sont inférieurs à 2 millions d'euros.

## 10.2. LITIGES EN COURS

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

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

## 10.2.1. Recours de Getma International et de NCT Necotrans contre Bolloré dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100,1 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Getma International et NCT Necotrans alléguaient que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses

engagements contractuels, ce que Bolloré Africa Logistics et Bolloré contestent fermement.

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

Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision et ont porté leur réclamation à la somme de 120,1 millions d'euros plus intérêts de droit à compter du 3 octobre 2011.

Suite à la signature d'un protocole transactionnel le 24 novembre 2016, les groupes Bolloré et Getma-Necotrans ont mis définitivement un terme au litige qui les opposait dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry.

Les litiges en cours concernant Havas SA et ses filiales sont détaillés dans le document de référence 2016 du groupe Havas.

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 11. CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

## 11.1. EFFECTIFS MOYENS

## Ventilation des effectifs par secteur

	2016	2015
Transport et logistique	35 259	35 580
Logistique pétrolière	1 094	1 130
Communication	19 755	18 762
Stockage d'électricité et solutions	2 386	2 258
Autres activités	310	291
<b>TOTAL</b>	<b>58 804</b>	<b>58 021</b>

## 11.2. ENGAGEMENT DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

## Principes comptables

## • Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que 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.

## • Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles. Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées.

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

### 11.2.1. Présentation des régimes

#### Régimes à prestations définies

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

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant 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 *liBoxx AA Corporate* et le *Merrill Lynch AA Corporate* à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

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

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

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres, à l'exception des autres avantages à long terme pour lesquels les impacts des variations sont comptabilisés en résultat.

#### Régimes à cotisations définies

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

### 11.2.2. Plans à prestations définies

Le Groupe compte trois plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni, tous fermés aux nouveaux salariés actifs. Deux plans concernent des filiales du groupe Havas et un plan est porté par une société de transport, Bolloré Logistics UK Ltd.

Ces plans sont gérés et suivis par des administrateurs (*trustees*). Conformément à la législation en vigueur, les *trustees* mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 23,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, une provision est comptabilisée au bilan pour 22,9 millions d'euros, comparé à 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le montant des cotisations à verser au titre des plans en Grande-Bretagne et à Porto Rico en 2017 est estimé à 2,4 millions d'euros.

Concernant Bolloré Logistics UK Ltd, le financement du régime est convenu entre l'entreprise et l'administrateur du régime avec pour but de solder les déficits constatés par un échelonnement du versement des cotisations. Au 31 décembre 2016, une provision est comptabilisée au bilan pour 6,6 millions d'euros, comparé à 3,9 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les cotisations à verser en 2017 sont estimées à 1,1 million d'euros.

### Actifs et passifs comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
	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)	201,7	36,3	238,0	186,3	32,7	219,0
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	267,8	0,0	267,8	240,2	0,0	240,2
Juste valeur des actifs du régime	(197,0)	0,0	(197,0)	(193,2)	0,0	(193,2)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>272,5</b>	<b>36,3</b>	<b>308,8</b>	<b>233,3</b>	<b>32,7</b>	<b>266,0</b>

### Composantes de la charge

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016			Au 31/12/2015		
	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	(16,7)	(3,2)	(19,9)	(15,9)	(2,9)	(18,8)
Coût des services passés	(2,4)	(1,1)	(3,5)	(0,3)	(0,8)	(1,1)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	(1,8)	(1,8)	0,0	(0,2)	(0,2)
Effets des réductions et liquidation de plan	3,2	0,3	3,5	1,4	0,0	1,4
Charges d'intérêt	(10,9)	(0,7)	(11,6)	(11,3)	(0,6)	(11,9)
Rendement attendu des actifs du régime	6,3	0,0	6,3	6,7	0,0	6,7
<b>COÛT DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>(20,5)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(27,0)</b>	<b>(19,4)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(23,9)</b>



## Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

## Évolution de la provision

(en millions d'euros)	Exercice 2016			Exercice 2015		
	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>233,3</b>	<b>32,7</b>	<b>266,0</b>	224,2	30,4	254,6
Augmentation par résultat	20,5	6,5	27,0	19,4	4,5	23,9
Reprise par résultat	(16,5)	(1,9)	(18,4)	(18,4)	(2,4)	(20,8)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	45,5	0,0	45,5	5,3	0,0	5,3
Écart de conversion	(9,5)	(0,9)	(10,4)	2,6	0,1	2,7
Autres mouvements	(0,8)	(0,1)	(0,9)	0,3	0,0	0,3
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>272,5</b>	<b>36,3</b>	<b>308,8</b>	<b>233,3</b>	<b>32,7</b>	<b>266,0</b>

## Gains et (pertes) actuariels comptabilisés directement en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
Solde d'ouverture	(103,9)	(97,6)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	(45,5)	(5,3)
Autres variations <sup>(1)</sup>	1,0	(1,0)
Solde de clôture	(148,4)	(103,9)

(1) Correspond aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence.

## Informations concernant les actifs de couverture

## Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en millions d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>177,8</b>	<b>15,4</b>	<b>193,2</b>
Rendement attendu des actifs	6,0	0,3	6,3
(Pertes) et gains actuariels générés	28,7	(0,7)	28,0
Cotisations versées par l'employeur	3,5	0,8	4,3
Cotisations versées par les employés	0,1	0,0	0,1
Réductions/liquidations	(0,4)	0,0	(0,4)
Prestations payées par le fonds	(7,3)	(1,4)	(8,7)
Variations de périmètre	0,0	0,0	0,0
Autres	(26,0)	0,2	(25,8)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>182,4</b>	<b>14,6</b>	<b>197,0</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)	Part au 31/12/2016	Part au 31/12/2015
Autres	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Conformément à la norme IAS 19, le taux de rendement attendu est identique au taux d'actualisation.

Pour la France, les actifs sont constitués exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs.

Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

<b>Royaume-Uni</b> (en pourcentage)	<b>Part au 31/12/2016</b>	Part au 31/12/2015
Actions	41	41
Obligations	51	51
Trésorerie	1	1
Autres	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Autres</b> (en pourcentage)	<b>Part au 31/12/2016</b>	Part au 31/12/2015
Actions	12	14
Obligations	14	15
Immobilier	0	0
Trésorerie	7	7
Autres	67	64
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### Hypothèses d'évaluation

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

<b>Au 31 décembre 2016</b> (en millions d'euros)	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	112,8	0,0	88,9	201,7
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	36,5	207,6	23,7	267,8
Avantages postérieurs à l'emploi	149,3	207,6	112,6	469,5
Autres avantages à long terme	21,7	0,7	13,9	36,3
Juste valeur des actifs du régime	(4,5)	(178,1)	(14,4)	(197,0)
Coût des services passés non comptabilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>166,5</b>	<b>30,2</b>	<b>112,1</b>	<b>308,8</b>

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

(en pourcentage)	<b>France</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Autres</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>			
Taux d'actualisation	1,20	2,54 -2,80	1,2 -1,71
Rendement attendu des actifs	1,20	2,54 -2,80	1,2 -1,71
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50	3,50	0,92 -2,50
Augmentation du coût des dépenses de santé	2,00 -3,40 <sup>(2)</sup>		
<b>Au 31 décembre 2015</b>			
Taux d'actualisation	2,00	3,80 -3,83	2,00 -2,22
Rendement attendu des actifs	2,00	3,80 -3,83	2,00 -2,22
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50	3,30	1,11 -2,50
Augmentation du coût des dépenses de santé	2,00 -3,40 <sup>(2)</sup>		

(1) Inflation comprise.

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

## Sensibilités

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En pourcentage		En millions d'euros	
	De -0,5 %	De +0,5 %	De -0,5 %	De +0,5 %
Effet sur l'engagement 2016	8,51	- 7,67	43,3	(39,0)
Effet sur la charge 2017	3,75	- 4,50	1,0	(1,2)

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 millions d'euros	
	De -10 %	De +10 %	De -10 %	De +10 %
Effet sur la charge 2017	- 10,00	10,00	< 1 million d'euros	

## Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux

L'évolution des coûts médicaux de 1 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

## 11.3. TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

## Principes comptables

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions ». L'attribution d'actions et de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire. Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

## 11.3.1. Plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SA

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de ces opérations s'est effectuée dans les conditions prévues par les Assemblées générales du 10 juin 2010 et du 3 juin 2016. Les modalités de ces plans ont été arrêtées lors des Conseils d'administration du 31 août 2010 et du 1<sup>er</sup> septembre 2016.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ces plans d'attribution d'actions gratuites. Aux dates d'octroi, le 21 mai 2012 et le 2 septembre 2016, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant ; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.

La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.

Le plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SA du 31 mai 2012 est arrivé à échéance sur l'exercice.

Plan Bolloré SA	2012	2016
<b>Condition d'attribution</b>		
Date d'octroi	21 mai 2012	2 septembre 2016
Nombre d'actions accordées à l'origine	27 275	4 131 200
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	158,2	3,15
Durée d'acquisition des droits	48 mois	36 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 2 septembre 2019
<b>Principales hypothèses</b>		
Taux de dividende (en pourcentage)	2,00	2,00
Taux sans risque (en pourcentage)	1,52 à 6 ans 1,22 à 4 ans	0 à 2 ans 0 à 5 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros) <sup>(1)</sup>	1,36	2,97
<b>Au 31 décembre 2016</b>		
Nombre d'actions restant à attribuer	0	0
Charge comptabilisée en résultat (en million d'euros)	(0,3)	(1,3)

(1) Après multiplication du nombre d'actions par 100, la juste valeur de l'option a été divisée par 100 pour le plan de 2012.

### 11.3.2. Plan d'option de septembre 2007 de Bolloré Telecom

Le Groupe a également décidé d'attribuer des options de souscription d'actions Bolloré Telecom (société non cotée) à des salariés et des mandataires sociaux de cette société. Les modalités de ce plan ont été déterminées lors de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 19 juillet 2007.

Ce plan est assorti d'une garantie de liquidité assurée par l'actionnaire principal (Bolloré SA), et en application de la norme IFRS 2 le Groupe a considéré que ce

plan consistait en une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et réglé en trésorerie par Bolloré SA (*cash-settlement*).

Cette définition amène à estimer un passif dans les comptes consolidés au titre de l'engagement de liquidité, toute variation étant comptabilisée en résultat en frais de personnel.

L'application des modalités du mécanisme de liquidité amène à estimer la juste valeur de l'engagement sur la base de deux scénarios en fonction du niveau de résultat net sur la période. La juste valeur est de ce fait calculée en conjuguant ces deux scénarios à partir des méthodes Black and Scholes et Monte-Carlo.

Plan d'option Bolloré Telecom de septembre 2007	
<b>Condition d'attribution</b>	
Date d'octroi	11 septembre 2007
Nombre d'options accordées à l'origine	593 977
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	16,0
Durée de vie légale des options	10 ans à compter de la date d'attribution
Durée d'acquisition des droits	échelonnée par tranche de 25 % par année de présence à compter de la date d'attribution
Mécanisme de liquidité assuré par Bolloré SA de la 5 <sup>e</sup> à la 10 <sup>e</sup> année à partir de la date d'octroi	
<b>Au 31 décembre 2016</b>	
Nombre d'actions pouvant être souscrites <sup>(1)</sup>	2 173 891
Charge comptabilisée en résultat (en million d'euros)	0,0

(1) Suite à la décision de l'Assemblée générale du 19 décembre 2014 de la société Bolloré Telecom de procéder à une réduction de capital, réalisée le même jour, suivie d'une augmentation de capital, réalisée le 22 décembre 2014, le prix d'exercice et le nombre d'actions pouvant être souscrites ont été ajustés.

### 11.3.3. Plan d'actions de performance Havas SA

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'administration d'Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux d'Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères.

L'attribution représente 2 465 000 actions Havas SA nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social d'Havas SA.

Le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration a attribué un deuxième plan de 2 420 000 actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014.

Le 19 mars 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'administration a attribué 70 000 actions de performance à Yannick Bolloré.

Le 27 août 2015, le Conseil d'administration a octroyé un plan de 120 200 actions de performance à l'ensemble du personnel français. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

Le 10 mai 2016, le Conseil d'administration a octroyé trois plans d'actions pour un nombre total de 2 784 000 actions gratuites et de performance au bénéfice des grands cadres salariés et dirigeants français et étrangers du Groupe, dont 90 000 actions pour le Président-directeur général.

Le 21 juillet 2016, le Conseil d'administration a octroyé une enveloppe de 148 500 actions gratuites à l'ensemble des salariés des sociétés françaises. Finalement, 147 960 actions ont été allouées.

Plan d'actions de performance Havas						
<b>Condition d'attribution</b>						
Date d'octroi	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015	10 mai 2016	21 juillet 2016
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960	2 784 000	147 960
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	5,76	6,56	7,41	7,26	7,21	7,31
Juste valeur d'une action (en euros)	5,10	5,89	6,74	6,59	6,49-6,70	6,51
Durée d'acquisition des droits	51 mois	51 mois	51 mois	51 mois	36-48 mois	48 mois
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2018	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 19 avril 2019	Au moins 20 % des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 novembre 2019	Aucune à l'issue des périodes d'acquisition, soit le 10 mai 2019 et le 10 mai 2020 ; le PDG conservera 20 % des actions jusqu'à la fin de ses fonctions	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 21 juillet 2020
<b>NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>2 163 000</b>	<b>2 342 000</b>	<b>70 000</b>	<b>108 840</b>		
Attribution 2016					2 784 000	147 960
Annulation 2016	(172 000)	(151 000)		(14 320)	(43 000)	(15 960)
<b>NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>1 991 000</b>	<b>2 191 000</b>	<b>70 000</b>	<b>94 520</b>	<b>2 741 000</b>	<b>132 000</b>

#### 11.3.4. Plan d'actions gratuites Blue Solutions

Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, utilisant partiellement l'autorisation qui lui a été octroyée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013, a décidé de procéder à des attributions d'actions gratuites pour un montant maximal fixé à 380 000 actions, soit 1,32 % du capital. 364 500 actions gratuites ont été attribuées à ce titre le 8 janvier 2014, et 13 500 le 7 avril 2014, dans le respect des modalités définies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration.

La juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant.

Cette juste valeur représente la charge à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits, elle est étalée linéairement et constatée en résultat en « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres, elle s'élève à -1,5 million d'euros pour l'exercice 2016. Les cotisations patronales dues ont été constatées immédiatement en résultat.

Plan d'actions gratuites Blue Solutions		
<b>Condition d'attribution</b>		
Date d'octroi	8 janvier 2014	7 avril 2014
Nombre d'actions accordées à l'origine	364 500	13 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	19,35	27,32
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
<b>Principales hypothèses</b>		
Taux de dividende (en pourcentage)		
Taux sans risque (en pourcentage)	1,49 à 6 ans	1,49 à 6 ans
	1,01 à 4 ans	1,01 à 4 ans
Juste valeur de l'action (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros)	17,29	24,42
<b>Au 31 décembre 2016</b>		
Nombre d'actions restantes	344 500	13 500
Charge comptabilisée en résultat (en million d'euros)	(1,4)	(0,1)

#### 11.4. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION (PARTIES LIÉES)

(en millions d'euros)	2016	2015
Avantages à court terme	7,2	6,9
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Avantages à long terme	0,0	0,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
Païement en actions	0,7	0,5
Nombre d'actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré <sup>(1)</sup>	1 675 400	827 400
Nombre d'actions gratuites Blue Solutions <sup>(1)</sup>	20 000	20 000
Nombre d'actions de performance et options sur titres Havas <sup>(1)</sup>	176 080	76 040

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2016, Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration a perçu 950 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Financière de l'Odette, contre 1 350 milliers d'euros en 2015. Par ailleurs, Vincent Bolloré a perçu, en 2016, 4,5 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (4,5 milliers d'euros en 2015).

Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi). Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

#### NOTE 12. IMPÔTS

##### Principes comptables

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

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

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et

n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

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

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de 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.

Le groupe Havas a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction fiscale du Groupe. Chaque année les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Le cas échéant, des ajustements sont apportés en conséquence. Pour les autres sociétés ou groupes fiscaux du Groupe Bolloré pour lesquels il existe un historique récent de pertes fiscales non utilisées, le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de reconnaître d'impôt différé actif net au titre du report en avant des pertes fiscales.

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

#### 12.1. CHARGE D'IMPÔT

##### 12.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôts courants et différés	(189,6)	(203,0)
(Dotations) reprise provisions pour impôt	17,3	(11,6)
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédits d'impôts, carry back)	(8,9)	(8,1)
Retenues à la source	(22,6)	(22,5)
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	(20,4)	(19,8)
<b>TOTAL</b>	<b>(224,2)</b>	<b>(265,0)</b>

### 12.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 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.

La loi de finance pour 2017 votée le 29 décembre 2016 prévoit une baisse progressive du taux d'impôt de droit commun de 33,33 % à 28 % à horizon 2020. L'évolution des taux d'impôt est ainsi prise en compte dans l'évaluation des impôts différés au 31 décembre 2016.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net consolidé	580,4	719,5
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(62,5)	(125,6)
Charge (produit) d'impôt	224,2	265,0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>742,2</b>	<b>858,8</b>
Taux d'impôt théorique	33,33 %	33,33 %
<b>PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT</b>	<b>(247,4)</b>	<b>(286,3)</b>
<b>Rapprochement</b>		
Différences permanentes <sup>(1)</sup>	117,2	65,7
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant	1,4	9,2
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	(97,2)	(70,3)
Incidences des différentiels de taux d'impôt	(0,2)	25,3
Autres	1,9	(8,7)
<b>PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT</b>	<b>(224,2)</b>	<b>(265,0)</b>

(1) Dont 124,4 millions d'euros des dividendes Vivendi exonérés dans le cadre du régime mère-fille.

L'allègement des différences permanentes entre 2016 et 2015 est notamment lié à l'impact positif des reprises de provision pour impôt.

## 12.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

### 12.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés – actif	226,8	238,6
Impôts différés – passif	239,1	255,9
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(12,3)</b>	<b>(17,3)</b>

### 12.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	156,0	154,5
Provisions retraites et autres avantages au personnel	84,9	74,6
Réévaluation des immobilisations	(159,3)	(153,5)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(49,4)	(43,1)
Autres	(44,5)	(49,8)
<b>ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS <sup>(2)</sup></b>	<b>(12,3)</b>	<b>(17,3)</b>

(1) Dont 147,4 millions d'euros au titre du groupe Havas au 31 décembre 2016 et 145,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(2) Dont -40,7 millions d'euros relatifs au groupe Havas au 31 décembre 2016 et -27,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 12.2.3. Évolution de la position nette en 2016

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>(17,3)</b>
Impôts différés comptabilisés par résultat	1,7
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>	11,8
Variations de périmètre	(1,2)
Autres <sup>(2)</sup>	(7,3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>(12,3)</b>

(1) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs aux gains actuariels des engagements envers le personnel (pour 11,6 millions d'euros) et à la juste valeur des instruments financiers (pour 0,2 million d'euros).

(2) Correspond principalement à l'impôt différé passif reconnu sur les marque et relation client FullSix constatées dans le cadre du PPA en 2016 (6,2 millions d'euros).

## 12.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	761,2	739,0
Autres	14,3	7,3
<b>TOTAL</b>	<b>775,5</b>	<b>746,3</b>

(1) Dont effet d'impôt sur les déficits reportables non activés au 31 décembre 2016 du groupe Havas pour 193,0 millions d'euros (227,6 millions d'euros au 31 décembre 2015) et du périmètre d'intégration fiscale de Bolloré SA pour 237,4 millions d'euros (196,9 millions d'euros au 31 décembre 2015).

## 12.3. IMPÔTS COURANTS

## 12.3.1. Actif

(en millions d'euros)	31/12/2016			31/12/2015		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	96,5	(11,3)	85,2	93,6	(11,3)	82,3
<b>TOTAL</b>	<b>96,5</b>	<b>(11,3)</b>	<b>85,2</b>	<b>93,6</b>	<b>(11,3)</b>	<b>82,3</b>

## 12.3.2. Passif

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2016
Impôts courants – passif	124,1	(0,1)	15,5	(21,3)	(0,6)	117,6
<b>TOTAL</b>	<b>124,1</b>	<b>(0,1)</b>	<b>15,5</b>	<b>(21,3)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>117,6</b>



## NOTE 13. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des opérations réalisées en 2015 et en 2016 avec les parties liées :

(en millions d'euros)	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	16,2	13,6
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	93,4	20,8
Membres du Conseil d'administration	0,0	0,0
<b>Achats et charges externes</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	(4,5)	(9,0)
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	(1,3)	(0,1)
Membres du Conseil d'administration	0,0	0,0
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	3,4	4,1
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1,1	2,3
Membres du Conseil d'administration		0,0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	4,8	7,0
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	33,6	23,1
Membres du Conseil d'administration	0,0	0,0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	0,8	2,3
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	7,9	3,4
Membres du Conseil d'administration		0,0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie actif</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	29,6	29,9
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	0,1	1,0
Membres du Conseil d'administration		0,0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie passif</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	39,3	65,8
Entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	0,0	0,3
Membres du Conseil d'administration	0,0	0,0

(1) Filiales non consolidées ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

(2) Dont Vivendi, partie liée depuis le 7 octobre 2016. Les flux reportés ci-dessus en 2016 correspondent à douze mois d'activité.

## NOTE 14. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Bolloré SA a réalisé en janvier 2017 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, portant intérêt à 2 %, sur une durée de cinq ans. Cette nouvelle émission permet au Groupe de poursuivre la diversification de ses sources de financement et d'allonger la durée moyenne de sa dette.

Le Groupe a finalisé en janvier 2017 la signature avec les autorités singapouriennes du contrat d'autopartage de véhicules électriques à Singapour.

Le 6 mars 2017, le Groupe Financière de l'Odet a franchi en hausse le seuil de 25 % des droits de vote de Vivendi suite à une attribution de droits de vote double et prévoit de détenir environ 29 % des droits de vote lors de la prochaine Assemblée générale de Vivendi, du fait de l'obtention de nouveaux droits de vote doubles.

Le Groupe, qui avait introduit en bourse Blue Solutions fin 2013 à 14,50 euros par action, tout en restant confiant dans les perspectives de la technologie LMP® mais souhaitant garder un rythme de développement raisonnable et continuer d'investir à long terme, offrira aux actionnaires qui souhaiteraient se retirer une première possibilité de vendre leurs actions Blue Solutions à 17 euros par action. À cette fin, un projet d'offre publique sera déposé auprès de l'AMF avant la fin du premier semestre 2017, après qu'un expert indépendant aura été désigné afin d'apprécier le caractère équitable du prix de l'offre. Le Groupe précise d'ores et déjà qu'il n'a pas l'intention de demander la mise en œuvre d'un retrait obligatoire à l'issue de cette offre.

Les actionnaires qui décideraient de ne pas apporter à cette offre pour continuer d'accompagner Blue Solutions se verront offrir une seconde fenêtre de sortie après la publication des comptes de l'exercice 2019. Dans ce cadre, si la moyenne des cours de bourse de l'action Blue Solutions pendant une période de référence s'avère inférieure à 17 euros, Le Groupe déposera une nouvelle offre publique aux mêmes conditions de prix que la première. Cet engagement sera précisé dans la note d'information de la première offre publique.

Le montant maximum qui pourrait être décaissé sur la base des actions existantes au 31 décembre 2016 est de 53,9 millions d'euros.

## NOTE 15. HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

## MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

(en milliers d'euros)	TOTAL 2016	Constantin Associés				AEG Finances – Audit Expertise Gestion			
		Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
		Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
<b>Certification des comptes individuels et consolidés</b>									
– Financière de l'Odét	65	32	1	NA	33	3	NA		
– Filiales intégrées globalement	4 377	3 281	96		1 096	87			
<b>Sous-total</b>	<b>4 441</b>	<b>3 312</b>	<b>97</b>		<b>1 129</b>	<b>89</b>			
<b>Services autres que la certification des comptes</b>									
– Financière de l'Odét	2	2	0	NA	0	0	NA		
– Filiales intégrées globalement	242	105	3		137	11			
<b>Sous-total</b>	<b>244</b>	<b>107</b>	<b>3</b>		<b>137</b>	<b>11</b>			
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>4 685</b>	<b>3 419</b>	<b>100</b>		<b>1 266</b>	<b>100</b>			

NA : non applicable.

## NOTE 16. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

## 16.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
<b>Financière de l'Odet</b>				
Financière de l'Odet	Odet	82,68	82,68	056 801 046
<b>Bolloré</b>				
Abidjan Terminal	Abidjan	29,41	29,40	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation	Puteaux	53,07	53,06	812 136 315
African Investment Company SA	Luxembourg	49,84	49,83	Grand-Duché de Luxembourg
Alcafi	Rotterdam	53,07	53,06	Pays-Bas
Alraïne Shipping Agencies Ltd	Lagos	53,07	53,06	Nigeria
Ami (Tanzania) Ltd	Dar es-Salaam	53,07	53,06	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	53,07	53,06	Suisse
Antrak Ghana Ltd	Accra	53,07	53,06	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	53,07	53,06	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd	Perth	53,07	53,06	Australie
Antrak Philippines Transport Solutions Corporation	Manille	37,15	37,14	Philippines
Ascens Services	Abidjan	53,07	NC	Côte d'Ivoire
Ateliers et Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	53,07	53,06	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	27,85	27,84	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	50,36	50,33	États-Unis
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	50,36	50,33	Belgique
Automatic Systems (France) <sup>(3)</sup>	Rungis	50,36	50,33	304 395 973
Automatic Systems America Inc.	Montréal	50,36	50,33	Canada
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	50,36	50,33	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	50,36	50,33	Espagne
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	50,36	50,33	République populaire de Chine
Bénin Terminal	Cotonou	53,07	48,42	Bénin
Bénin-Niger Rail Exploitation	Cotonou	42,18	42,17	Bénin
Bénin-Niger Rail Infrastructure	Cotonou	42,18	42,17	Bénin
B'Information Services <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	333 134 799
Blue LA Inc.	Los Angeles	53,07	53,06	États-Unis
Blueline Guinée SA	Conakry	53,07	53,06	Guinée
Blue Solutions	Odet	37,79	37,78	421 090 051
Blue Solutions Canada Inc.	Boucherville/Québec	37,79	37,78	Canada
Bluealliance <sup>(4)</sup>	Puteaux	27,06	37,14	501 407 233
Blueboat <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	528 825 888
Bluebus <sup>(1)</sup>	Saint-Berthevin	53,07	53,06	501 161 798
BlueCalifornia LLC	Sacramento	53,07	NC	États-Unis
Bluecar <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	502 466 931
Bluecar Italy	Milan	53,07	53,06	Italie
Bluecarsharing <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	528 872 625
BlueCity UK Ltd	Londres	53,07	53,06	Royaume-Uni
Bluecub <sup>(4)</sup>	Vaucresson	27,06	37,14	538 446 543
Bluedistrib	Maurepas	53,07	NC	814 094 967

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
BlueElec <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	519 136 816
Blueindy LLC	Indianapolis	53,07	53,06	États-Unis
Bluelib <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	814 649 513
Bluely <sup>(4)</sup>	Vaucresson	25,71	35,28	538 446 451
BluePointLondon Ltd	Londres	50,36	50,33	Royaume-Uni
BlueShare Inc.	New York	53,07	53,06	États-Unis
Bluestation <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	795 208 552
Bluestorage <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	443 918 818
Bluetorino	Turin	53,07	NC	Italie
Bluetram <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	519 139 273
Bolloré <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	055 804 124
Bolloré Africa Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	53,04	53,03	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics Angola Limitada	Luanda	53,07	53,06	Angola
Bolloré Africa Logistics Aviation Services	Pretoria	53,07	NC	Afrique du Sud
Bolloré Africa Logistics China	Beijing	53,07	53,06	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	31,84	31,84	Inde
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	52,94	52,93	Maroc
Bolloré Africa Logistics South Africa	Johannesburg	26,00	NC	Afrique du Sud
Bolloré Africa Railways	Puteaux	52,72	52,71	75 650 820
Bolloré Energy <sup>(1)</sup>	Odet	53,06	53,06	601 251 614
Bolloré Inc.	Dayville	53,07	53,06	États-Unis
Bolloré Logistics (Cambodia) Ltd	Phnom Penh	53,07	53,06	Cambodge
Bolloré Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	552 088 536
Bolloré Logistics (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	53,07	53,06	République populaire de Chine
Bolloré Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	31,84	31,83	Thaïlande
Bolloré Logistics Argentina SA	Buenos Aires	53,07	53,06	Argentine
Bolloré Logistics Asia-Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	53,06	53,06	Singapour
Bolloré Logistics Australia Pty Ltd	Botany	53,07	53,06	Australie
Bolloré Logistics Bangladesh Ltd	Dhaka	27,07	27,06	Bangladesh
Bolloré Logistics Belgium NV	Anvers	53,07	53,06	Belgique
Bolloré Logistics Brazil Ltda	São Paulo	53,07	53,06	Brésil
Bolloré Logistics Canada Inc.	Saint-Laurent/Québec	53,07	52,39	Canada
Bolloré Logistics Chile SA	Santiago	53,07	53,06	Chili
Bolloré Logistics China Co. Ltd	Shanghai	53,07	53,06	République populaire de Chine
Bolloré Logistics Czech Republic s.r.o.	Zlin	53,07	53,06	République tchèque
Bolloré Logistics Germany GmbH	Francfort	53,07	53,06	Allemagne
Bolloré Logistics Guadeloupe <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	53,07	53,06	348 092 297
Bolloré Logistics Guyane	Remire-Montjoly/Guyane	45,10	45,10	403 318 249
Bolloré Logistics Hong Kong Ltd	Hong Kong	53,07	53,06	Hong Kong
Bolloré Logistics India Ltd	Calcutta	53,06	53,06	Inde
Bolloré Logistics Italy Spa	Milan	53,07	53,06	Italie
Bolloré Logistics Japan KK	Tokyo	53,07	53,06	Japon
Bolloré Logistics Korea Co. Ltd	Séoul	53,07	53,06	Corée du Sud
Bolloré Logistics Lao Co. Ltd	Vientiane	53,07	53,06	Laos

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Bolloré Logistics Luxembourg	Luxembourg	53,07	53,06	Grand-Duché de Luxembourg
Bolloré Logistics Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur	31,84	31,83	Malaisie
Bolloré Logistics Martinique <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	53,07	53,06	303 159 370
Bolloré Logistics Mayotte	Longoni	53,07	NC	Mayotte
Bolloré Logistics Mexico, SA de CV	Mexico	53,07	53,06	Mexique
Bolloré Logistics Netherlands BV	Hoogvliet	53,07	53,06	Pays-Bas
Bolloré Logistics New Zealand Ltd	Makati City	53,07	53,06	Nouvelle-Zélande
Bolloré Logistics Norway AS	Oslo	53,07	53,06	Norvège
Bolloré Logistics Nouvelle-Calédonie	Nouméa	53,07	53,06	Nouvelle-Calédonie
Bolloré Logistics Pakistan (Pvt) Ltd	Karachi	27,07	27,06	Pakistan
Bolloré Logistics Philippines Inc.	Parañaque	37,15	37,14	Philippines
Bolloré Logistics Polynésie	Papeete	53,07	53,06	Polynésie française
Bolloré Logistics Portugal Lda	Lisbonne	53,02	53,00	Portugal
Bolloré Logistics Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	53,06	53,06	310 879 937
Bolloré Logistics Saga Guadeloupe <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	NC	53,06	508 605 292
Bolloré Logistics SDV Martinique <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	NC	53,06	421 360 785
Bolloré Logistics Services <sup>(1)</sup>	Puteaux	NC	53,06	389 877 523
Bolloré Logistics Singapore Pte Ltd	Singapour	53,07	53,06	Singapour
Bolloré Logistics Suisse SA	Meyrin	47,76	27,06	Suisse
Bolloré Logistics Taiwan Ltd	Taipei	53,07	53,06	Taiwan
Bolloré Logistics UK Ltd	Hainault/Ilford	53,07	53,06	Royaume-Uni
Bolloré Logistics USA Inc.	New York	53,07	53,06	États-Unis
Bolloré Logistics Vietnam Co. Ltd	Hô Chi Minh-Ville	53,07	53,06	Vietnam
Bolloré Média Digital <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	485 374 128
Bolloré Média Régie <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	538 601 105
Bolloré Ports Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	53,07	53,06	380 355 875
Bolloré Ports France <sup>(1)</sup>	Rochefort	53,07	53,06	541 780 193
Bolloré Telecom <sup>(1)</sup>	Puteaux	51,88	51,87	487 529 232
Bolloré Transport & Logistics (South Sudan) Ltd	Juba	47,76	47,75	Sud-Soudan
Bolloré Transport & Logistics Bénin	Cotonou	49,41	49,40	Bénin
Bolloré Transport & Logistics Botswana (Proprietary) Ltd	Gaborone	53,07	53,06	Botswana
Bolloré Transport & Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	47,03	47,02	Burkina Faso
Bolloré Transport & Logistics Burundi	Bujumbura	52,50	52,50	Burundi
Bolloré Transport & Logistics Cameroun	Douala	50,24	50,23	Cameroun
Bolloré Transport & Logistics Centrafrique	Bangui	53,07	53,06	République centrafricaine
Bolloré Transport & Logistics Congo	Pointe-Noire	53,07	53,06	Congo
Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	44,97	44,96	Côte d'Ivoire
Bolloré Transport & Logistics Djibouti	Djibouti	37,15	37,14	Djibouti
Bolloré Transport & Logistics Gabon	Libreville	51,28	51,27	Gabon
Bolloré Transport & Logistics Gambia Ltd	Banjul	53,07	53,06	Gambie
Bolloré Transport & Logistics Ghana Ltd	Tema	47,76	47,75	Ghana
Bolloré Transport & Logistics Guinée	Conakry	51,23	51,22	Guinée
Bolloré Transport & Logistics Kenya Ltd	Nairobi	53,07	53,06	Kenya
Bolloré Transport & Logistics Lekki FZE	Lagos	53,07	NC	Nigeria
Bolloré Transport & Logistics LFTZ Enterprise	Lagos	53,07	NC	Nigeria

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Bollore Transport & Logistics Madagascar	Toamasina	53,07	53,06	Madagascar
Bollore Transport & Logistics Malawi Ltd	Blantyre	53,07	53,06	Malawi
Bollore Transport & Logistics Mali	Bamako	52,75	52,75	Mali
Bollore Transport & Logistics Maroc	Casablanca	53,07	53,06	Maroc
Bollore Transport & Logistics Moçambique SA	Beira	52,80	52,79	Mozambique
Bollore Transport & Logistics Namibia Proprietary Ltd	Windhoek	53,05	53,04	Namibie
Bollore Transport & Logistics Niger	Niamey	51,04	51,03	Niger
Bollore Transport & Logistics Nigeria Ltd	Lagos	53,07	53,06	Nigeria
Bollore Transport & Logistics RDC SA	Kinshasa	53,07	53,06	République démocratique du Congo
Bollore Transport & Logistics Rwanda Ltd	Kigali	53,07	53,06	Rwanda
Bollore Transport & Logistics Sénégal	Dakar	44,80	44,79	Sénégal
Bollore Transport & Logistics South Africa (Pty) Ltd	Johannesburg	53,07	53,06	Afrique du Sud
Bollore Transport & Logistics Sudan Ltd	Khartoum	26,53	26,53	Soudan
Bollore Transport & Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	53,07	53,06	Tanzanie
Bollore Transport & Logistics Tchad SA/CA	N'Djamena	45,18	45,17	Tchad
Bollore Transport & Logistics Togo	Lomé	53,06	53,06	Togo
Bollore Transport & Logistics Tunisie	Radès	53,07	53,06	Tunisie
Bollore Transport & Logistics Uganda Ltd	Kampala	53,07	53,06	Ouganda
Bollore Transport & Logistics Zambia Ltd	Lusaka	53,07	53,06	Zambie
Bollore Transport & Logistics Zimbabwe (Private) Ltd	Harare	53,07	53,06	Zimbabwe
Bollore Transport Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	797 476 256
Bollore Transport Logistics Spain SA <sup>(1)</sup>	Valence	53,07	53,06	Espagne
BP-SDV Pte Ltd	Singapour	NC	53,06	Singapour
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	50,72	50,71	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	53,07	53,06	Allemagne
Camrail	Douala	40,70	40,69	Cameroun
Capacitor Sciences	Wilmington	37,79	NC	États-Unis
Carena	Abidjan	26,53	26,53	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages <sup>(1)</sup>	Tourlaville	53,07	53,06	408 306 975
CICA SA	Neuchâtel	53,07	53,06	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	53,07	53,06	Pays-Bas
Cogema Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	53,07	53,06	076 650 019
Compagnie de Cornouaille <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	443 827 134
Compagnie de Daoulas <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,37	53,36	794 999 581
Compagnie de la Pointe d'Arradon <sup>(1)</sup>	Odet	54,51	54,50	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	51,90	51,88	487 529 828
Compagnie de Plomeur <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,37	53,35	538 419 805
Compagnie des Glénans <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	47,28	47,23	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	51,84	51,81	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,06	53,06	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel <sup>(1)</sup>	Odet	53,06	53,05	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois <sup>(1)</sup>	Sète	53,07	53,06	642 680 060
Conakry Terminal	Conakry	39,85	39,85	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	23,63	36,36	République démocratique du Congo

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Congo Terminal Holding	Puteaux	23,88	23,88	512 285 404
Cross Marine Services Ltd	Lagos	53,07	53,06	Nigeria
Dakar Terminal	Dakar	24,36	24,35	Sénégal
Dakar Terminal Holding	Puteaux	27,07	27,06	800 731 028
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	41,02	41,02	Gabon
Dépôt Rouen Petit-Couronne <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,06	53,05	795 209 022
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	53,07	53,06	Allemagne
Direct Toulouse <sup>(1)</sup>	Puteaux	51,50	51,49	492 950 860
DME Almy <sup>(1)</sup>	Avion	52,78	52,77	581 920 261
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche <sup>(1)</sup>	La Croix-Valmer	52,53	52,52	437 554 348
Douala International Terminal	Douala	21,23	21,22	Cameroun
East Africa Commercial Shipping Djibouti	Djibouti	37,15	NC	Djibouti
East Africa Commercial Shipping Mombasa	Nairobi	53,06	53,05	Kenya
Établissements Caron <sup>(1)</sup>	Calais	52,78	52,77	315 255 778
Établissements Labis <sup>(1)</sup>	Hazebrouck	52,78	52,77	323 417 196
EXAF <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	602 031 379
Fast Bolloré Lebanon	Beyrouth	39,80	NC	Liban
Financière 84 <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,04	53,03	315 029 884
Financière d'Audierne <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,37	53,36	797 476 223
Financière de Briec	Puteaux	53,07	NC	797 476 298
Financière de Sainte-Marine	Puteaux	51,90	51,88	442 134 177
Financière du Champ de Mars SA	Luxembourg	53,07	53,06	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet <sup>(1)</sup>	Puteaux	54,51	54,50	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	49,43	49,38	562 050 724
Financière Penfret <sup>(1)</sup>	Odet	53,07	53,06	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	53,07	53,06	791 469 935
Forestière Equatoriale	Abidjan	50,89	50,86	Côte d'Ivoire
Freetown Terminal	Freetown	42,46	53,06	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	53,07	53,06	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	53,07	53,06	320 565 435
Globolding <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagements (GTD) <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	53,07	53,06	327 869 061
Guinée Rail	Conakry	52,72	52,71	Guinée
Holding Intermodal Services (HIS) <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	382 397 404
Hombard Publishing Bv	Amsterdam	53,07	53,06	Pays-Bas
IER GmbH	Uetze	50,36	50,33	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	50,36	50,33	Espagne
IER Inc.	Carrollton	50,36	50,33	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	50,36	50,33	Singapour
IER SA <sup>(3)</sup>	Suresnes	50,36	50,33	622 050 318
Immobilière Mount Vernon <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	302 048 608
Imperial Mediterranean <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,37	53,35	414 818 906
Interconnect Logistics Services Nigeria Limited	Port Harcourt	26,00	NC	Nigeria
International Human Resources Management Ltd	Londres	53,07	53,06	Royaume-Uni
Iris Immobilier <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	414 704 163

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
ITD	Puteaux	53,07	53,06	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	53,07	53,06	Pays-Bas
JV PIL Mozambique	Maputo	27,06	NC	Mozambique
La Charbonnière	Maisons-Alfort	27,96	27,95	572 199 636
La Financière du Levant	Beyrouth	53,07	NC	Liban
Lequette Énergies <sup>(1)</sup>	Puteaux	52,78	52,77	442 822 730
Les Charbons Maulois <sup>(1)</sup>	Maule	53,00	53,00	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN) <sup>(1)</sup>	Cormelles-le-Royal	53,07	53,05	797 476 199
Libreville Business Square	Libreville	35,90	35,89	Gabon
Locamat <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	53,07	53,06	339 390 197
Logistics Support Services Ltd	Hong Kong	53,07	53,05	Hong Kong
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	52,27	52,26	Togo
Manches Hydrocarbures <sup>(1)</sup>	Tourlaville	53,06	53,06	341 900 819
Matin Plus <sup>(1)</sup>	Puteaux	52,97	52,96	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	53,07	53,03	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	42,87	42,86	Comores
My IP	Paris	NC	29,27	452 313 299
Niger Terminal	Niamey	53,07	53,06	Niger
Nord Sud CTI <sup>(1)</sup>	Rouen	53,07	53,06	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements	Luxembourg	53,07	53,06	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention <sup>(1)</sup>	Grand-Couronne	53,07	53,06	382 467 645
Pargefi	Valence	52,02	52,00	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	52,02	52,00	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	52,02	52,00	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	52,02	52,00	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	45,11	37,14	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	45,27	37,46	Mozambique
Petroplus Marketing France <sup>(1)</sup>	Paris-la Défense	53,07	53,05	501 525 851
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	52,02	52,01	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil <sup>(1)</sup>	Paris	53,07	53,06	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	36,89	36,89	Mali
Progosa Investment SA	Séville	52,02	52,00	Espagne
PT Optima Sci	Puteaux	53,37	53,35	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	53,07	53,06	Indonésie
PT SDV Logistics Indonesia	Jakarta	53,07	53,06	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	52,02	52,00	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	53,05	53,04	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	52,02	52,00	États-Unis
Réunitrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	53,07	53,06	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	50,65	50,63	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	51,34	51,31	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	52,02	52,00	Grand-Duché de Luxembourg
S+M Tank AG	Oberbipp	53,07	53,06	Suisse
Saga Belgium	Lillois-Witterzée	NC	53,06	Belgique
Saga Congo	Pointe-Noire	53,07	53,06	Congo



Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Saga Gabon	Port-Gentil	52,75	52,74	Gabon
Saga Investissement <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	381 960 475
Saga Japan KK	Tokyo	NC	53,06	Japon
Saga Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	53,07	53,05	310 850 755
Saga Togo	Lomé	42,98	42,98	Togo
SAMA <sup>(1)</sup>	Colombes	53,07	53,06	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	53,07	53,06	Suisse
SARL Noodo	Aubières	29,27	NC	497 928 101
SAS Malawi	Blantyre	52,80	52,79	Malawi
Satram Huiles SA	Bâle	53,07	53,06	Suisse
Scanship (Ghana) Ltd	Tema	53,07	53,06	Ghana
SCCF	Douala	52,58	52,57	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	53,05	53,06	414 393 454
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	53,07	53,06	États-Unis
SDV Guinea SA	Malabo	29,19	29,18	Guinée équatoriale
SDV Industrial Project Sdn Bhd	Kuala Lumpur	31,84	31,83	Malaisie
SDV Logistics Brunei Sdn Bhd	Bandar Seri Begawan	31,84	31,83	Brunei Darussalam
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	53,07	53,06	Timor oriental
SDV Méditerranée <sup>(1)</sup>	Marseille	53,07	53,06	389 202 144
SDV Mining Antrak Africa <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,05	53,04	414 703 892
SDV Project GmbH	Hambourg	NC	53,06	Allemagne
SDV Transami Nv	Anvers	53,07	53,06	Belgique
Sénégal Tours	Dakar	37,81	37,80	Sénégal
SETO	Ouagadougou	25,34	25,33	Burkina Faso
Sierra Leone Shipping Agencies Limited (SLSA)	Freetown	53,03	53,02	Sierra Leone
Sitarail	Abidjan	29,49	29,48	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	26,68	26,67	Cameroun
SNAT	Libreville	42,46	42,45	Gabon
Socarfi	Puteaux	49,12	49,09	612 039 099
Socatraf	Bangui	36,38	36,37	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	51,57	51,55	562 111 773
Société Autolib' <sup>(1)</sup>	Vaucresson	53,07	53,06	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	52,87	52,86	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	51,76	51,74	582 142 857
Société de Commission de Transport et de Transit (SCTT) <sup>(1)</sup>	Colombes	53,05	53,04	775 668 825
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou (SMTTC)	Cotonou	34,50	34,49	Bénin
Société de Participations Africaines <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	31,84	31,84	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	49,72	49,62	612 039 045
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC)	Douala	38,33	38,33	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan (SEPBA)	Abidjan	37,47	37,46	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement (SDMT) <sup>(1)</sup>	Loon-Plage	52,06	52,05	075 750 034

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Société Financière d'Afrique Australe (SF2A)	Puteaux	53,05	53,04	500 760 178
Société Financière Panafricaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	50,24	50,12	596 480 111
Société Française Donges-Metz (SFDM) <sup>(1)</sup>	Avon	50,43	50,42	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit (SGMT) <sup>(1)</sup>	La Rochelle	53,07	53,06	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	49,02	48,99	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	45,10	45,09	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime <sup>(1)</sup>	Tourlaville	53,07	53,05	552 650 228
Société Tchadienne d'Affrètement et de Transit (STAT)	N'Djamena	29,19	29,18	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon	Libreville	51,14	28,71	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	44,97	44,96	Togo
Socopao <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	343 390 431
Socopao Cameroun	Douala	49,32	49,31	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	44,97	44,96	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	52,25	52,24	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	52,64	52,63	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	44,86	44,86	Sénégal
Socshipard	Puteaux	NC	51,73	552 111 270
Sofib	Abidjan	44,02	44,00	Côte d'Ivoire
Sofimap <sup>(1)</sup>	Puteaux	52,96	52,95	424 097 939
Sofiprom <sup>(1)</sup>	Puteaux	51,72	53,06	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	36,62	36,61	332 185 859
Sogera <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	53,07	53,06	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	26,53	26,53	075 450 569
Someport-Walon	Asnières	53,07	39,79	054 805 494
Sorebol SA	Luxembourg	53,07	53,06	Grand-Duché de Luxembourg
Sorebol UK Ltd	Londres	53,07	53,06	Royaume-Uni
Sorétrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	NC	53,06	345 261 655
Technifin	Fribourg	53,07	53,06	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ltd	Tema	53,07	53,06	Ghana
Terminal Conteneurs de Kinshasa	Kinshasa	27,07	27,06	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	53,07	53,06	Madagascar
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	52,53	26,52	492 950 845
TGI <sup>(1)</sup>	Dunkerque	50,42	52,53	322 827 924
TICH <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,00	53,06	498 916 089
Timor Port SA	Dili	53,07	NC	Timor oriental
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	27,83	27,86	Nigeria
Togo Line	Lomé	52,72	53,05	Togo
Togo Terminal	Lomé	47,07	47,05	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	53,05	53,04	Zambie
Transcap Nigeria	Lagos	53,07	53,06	Nigeria
Tranship and Hub Logistics	Pointe-Noire	NC	53,06	Congo
Transisud SA	Marseille	37,13	34,47	327 411 583
TSL South East Asia Hub Pte Ltd	Singapour	53,07	53,06	Singapour
Umarco Liberia	Monrovia	32,10	32,09	Liberia

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
Unicaf <sup>(1)</sup>	Puteaux	53,07	53,06	403 227 820
Whaller	Puteaux	39,80	NC	519 139 497
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	53,05	53,04	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	29,27	29,27	441 757 614
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	53,04	53,04	Zambie
Groupe Havas (*)	Puteaux	30,61	30,76	335 480 265

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Sociétés intégrées globalement au 31 décembre 2015.

(3) Société intégrée fiscalement dans IER.

(4) Société intégrée fiscalement dans Bluealliance.

NC : non consolidée.

#### (\*) Liste des sociétés consolidées du groupe Havas

Se reporter au rapport annuel du groupe Havas.

### 16.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
<b>Partenariats</b>				
ABG Container Handling Ltd	Mumbai	26,00	26,00	Inde
Blue Congo	Pointe-Noire	26,53	26,53	République démocratique du Congo
Blue Project	Puteaux	26,53	26,53	813 139 334
Bluesun	Puteaux	26,53	26,53	538 446 493
Bolloré Logistics LLC	Dubai	26,00	25,99	Émirats arabes unis
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	26,00	26,00	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	26,00	26,00	Tanzanie
EUSU Logistics Spain SA	Valence	25,47	25,47	Espagne
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	26,53	26,53	Maroc
Grimaldi Côte d'Ivoire	Abidjan	26,13	NC	Côte d'Ivoire
Hanjin Spain SA	Valence	26,00	26,00	Espagne
Horoz Bolloré Logistics Tasimacilik AS	Istanbul	26,48	26,48	Turquie
Manumat	Le Port/La Réunion	4,50	16,50	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	26,53	26,53	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	22,46	18,57	Ghana
NAL Maroc	Casablanca	25,46	25,46	Maroc
Pacoci	Abidjan	22,49	22,49	Côte d'Ivoire
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	23,88	23,88	Tchad
Sogeco	Nouakchott	26,53	26,53	Mauritanie
Terminal à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	18,99	18,99	Burkina Faso
Terminal du Grand Ouest (TGO)	Montoir-de-Bretagne	26,53	26,53	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan (TERRA)	Abidjan	11,24	11,24	Côte d'Ivoire
TVB Port-au-Prince Terminal	Port-au-Prince	26,53	NC	Haïti
<b>Sociétés sous influence notable</b>				
Agripalma Lda	São Tomé	14,53	14,45	São Tomé-et-Príncipe
APM Terminals Liberia	Monrovia	13,21	13,21	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	14,38	14,30	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	16,52	16,43	République démocratique du Congo
CMA CGM Delmas Nigeria Ltd	Lagos	NC	17,65	Nigeria

Libellé	Siège	% d'intérêt 2016	% d'intérêt 2015	Numéro Siren/Pays/Territoire
CMA CGM Kenya Ltd	Mombasa	NC	18,57	Kenya
CMA CGM Mozambique	Maputo	NC	18,57	Mozambique
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	23,35	23,35	Côte d'Ivoire
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	21,24	20,7	Cambodge
Delmas Angola	Luanda	21,76	21,75	Angola
Delmas Shipping Ghana, CMA, CGM Group	Tema	NC	19,18	Ghana
Delmas Sierra Leone	Freetown	26,00	26,00	Sierra Leone
Fred & Farid	Paris	15,92	15,78	492 722 822
Gabon Global Logistics	Libreville	NC	23,31	Gabon
GPSPC Tours	Saint-Pierre-des-Corps	NC	10,61	950 040 535
Liberian Agriculture Company	Monrovia	16,51	16,42	Liberia
Mediobanca	Milan	4,43	4,39	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	10,92	10,86	Nigeria
Palmcam	Douala	NC	16,42	Cameroun
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	23,60	22,99	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	16,51	16,42	Ghana
Raffinerie du Midi	Paris	17,69	17,68	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	11,40	11,32	Cameroun
SAFA France	Puteaux	16,51	16,42	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	16,51	16,42	Liberia
Socapalm	Tillo	11,14	11,08	Cameroun
Socfin	Luxembourg	20,51	20,39	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Company	Freetown	14,04	13,96	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	23,60	22,99	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	16,51	16,42	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	23,60	22,99	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	20,06	19,71	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	20,06	19,71	Suisse
Socfindo	Médan	21,24	20,70	Indonésie
Société Anonyme de Manutention et de Participations (SAMP) <sup>(1)</sup>	Le Port/La Réunion	13,51	49,49	310 863 329
Société d'Acconage et de Manutention de la Réunion (SAMR) <sup>(1)</sup>	Le Port/La Réunion	13,51	49,49	350 869 004
Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)	San Pedro	10,52	10,46	Côte d'Ivoire
Société du Terminal de l'Escaut	Paris	15,92	NC	449 677 541
Sogescol FR	Fribourg	20,06	19,71	Suisse
SP Ferme Suisse	Édéa	11,14	11,08	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	16,51	16,42	Belgique
Tamaris Finance	Puteaux	26,03	26,03	417 978 632
Vivendi	Paris	8,28	NC	343 134 763

(1) Sociétés intégrées globalement au 31 décembre 2015.  
NC : non consolidée.

### 16.3. LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Financière de l'Odet, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### 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 il est indiqué dans le paragraphe 2.3 « Recours à des estimations » de la note 2 – Principes comptables généraux 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 2016, 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 procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 6.1 « *Goodwill* » de la note 6 – Immobilisations corporelles, incorporelles et contrats de concession 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 au paragraphe 7.2 « Titres mis en équivalence » de la note 7 – Structure financière et coûts financiers de l'annexe.
- Votre société valorise les actifs disponibles à la vente figurant dans le poste « Autres actifs financiers non courants » à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 7.3 « Autres actifs financiers » de la note 7 – Structure financière et coûts financiers 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.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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 2016

---

- 134** – Bilan
- 136** – Compte de résultat
- 137** – Annexe aux comptes annuels
- 137** – Notes sur le bilan - [notes 1 à 4](#)
- 139** – Notes sur le compte de résultat - [notes 5 à 9](#)
- 140** – Informations diverses - [notes 10 à 17](#)
- 141** – Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices
- 142** – Filiales et participations au 31 décembre 2016
- 144** – Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 145** – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

## Bilan

### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016			31/12/2015
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Fonds commercial					10 551
<b>Immobilisations financières</b>					
Autres participations		930 068	568	929 500	900 198
Autres immobilisations financières		10 551		10 551	
<b>Total actif immobilisé</b>	1	<b>940 619</b>	<b>568</b>	<b>940 051</b>	910 749
<b>Créances</b>					
Créances clients et comptes rattachés					
Autres créances	3				
<b>Divers</b>					
Valeurs mobilières de placement	2				
Disponibilités		5		5	4
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance		28		28	136
<b>Total actif circulant</b>		<b>33</b>		<b>33</b>	140
Charges à répartir sur plusieurs exercices		356		356	114
Primes de remboursement des obligations					
Écarts de conversion actif					
<b>TOTAL ACTIF</b>					
		<b>941 008</b>	<b>568</b>	<b>940 440</b>	911 003



## PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social ou individuel (dont versé : 105 375 840 €)		105 376	105 376
Primes d'émission, de fusion, d'apport		87 655	87 655
Écarts de réévaluation		163	163
Réserve légale		10 537	10 537
Réserves réglementées			
Autres réserves		10 961	10 961
Report à nouveau		291 092	192 200
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>106 489</b>	105 478
Provisions réglementées		224	224
<b>Total capitaux propres</b>	4	<b>612 497</b>	512 594
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Provisions pour risques			
Provisions pour charges			
<b>Total provisions pour risques et charges</b>			
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		283 534	226 910
Emprunts et dettes financières divers		15 000	15 000
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		164	159
Dettes fiscales et sociales			
<b>Dettes diverses</b>			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes		29 245	156 340
<b>Comptes de régularisation</b>			
<b>Total dettes</b>	3	<b>327 943</b>	398 409
Écarts de conversion passif			
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>940 440</b>	911 003

## Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	2016	2015
Transferts de charges		300	
Autres produits	6		
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>300</b>	<b>0</b>
Autres achats et charges externes	5	(1 274)	(1 044)
Impôts, taxes et versements assimilés	6	(220)	(185)
Dotations d'exploitation	6	(59)	(30)
Autres charges	6	(114)	(102)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(1 667)</b>	<b>(1 361)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(1 367)</b>	<b>(1 361)</b>
<b>Opérations en commun</b>			
Bénéfice attribué ou perte transférée			
Perte supportée ou bénéfice transféré			
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		111 022	110 957
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		302	
Reprises sur provisions et transferts de charges		1	60
<b>Total des produits financiers</b>		<b>111 325</b>	<b>111 017</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions		(221)	(27)
Intérêts et charges assimilés		(3 051)	(3 953)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(3 272)</b>	<b>(3 980)</b>
<b>Résultat financier</b>	7	<b>108 053</b>	<b>107 037</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>106 686</b>	<b>105 676</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital			
Reprises sur provisions et transferts de charges			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			
<b>Résultat exceptionnel</b>	8	<b>0</b>	<b>0</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			
Impôts sur les bénéfices	9	(198)	(198)
<b>Total des produits</b>		<b>111 625</b>	<b>111 017</b>
<b>Total des charges</b>		<b>(5 136)</b>	<b>(5 539)</b>
<b>Résultat</b>		<b>106 489</b>	<b>105 478</b>

## Annexe aux comptes annuels

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant.

### MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement de l'ANC 2016-07, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

#### 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition.

#### 2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût historique 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 et de la valeur d'utilité de la participation.

Le mali technique, le cas échéant, est intégré à la valeur nette comptable des actifs sous-jacents lors des tests de dépréciation.

#### 3. CRÉANCES ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### 4. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT OBLIGATAIRE

Les frais d'émission d'emprunt obligataire sont passés en charges à répartir et amortis sur la durée de l'emprunt.

En cas de remboursement de l'emprunt, le solde de ces frais est comptabilisé en charge.

## Notes sur le bilan

### NOTE 1. ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

#### MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2016	Augmentations <sup>(1)</sup>	Diminutions	Reclassements <sup>(2)</sup>	Valeur brute au 31/12/2016
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Mali technique de fusion	10 551	0	0	(10 551)	0
<b>Immobilisations corporelles</b>	0	0	0		<b>0</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations	900 545	29 523	0	0	930 068
Autres immobilisations financières	0	0	0	10 551	10 551
<b>TOTAL</b>	<b>911 096</b>	<b>29 523</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>940 619</b>

(1) Les augmentations sur les immobilisations financières correspondent à l'acquisition de titres Bolloré pour 29,5 millions d'euros.

(2) Conformément au règlement ANC 2015-06 du 23 novembre 2015, le mali technique de 10,6 millions d'euros, provenant de la transmission universelle de patrimoine des sociétés Compagnie de Locmaria et Compagnie de Kerdévet en 2007, a été réaffecté au sous-jacent concerné, à savoir les titres Bolloré. Ce montant a été reclassé en autres immobilisations financières.

#### AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2016	Dotations financières	Reprises financières	Amortissements cumulés au 31/12/2016
Immobilisations incorporelles	0	0	0	0
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Immobilisations financières				
Participations	347	221	0	568
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>221</b>	<b>0</b>	<b>568</b>

## NOTE 2. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENTS

Néant.

## NOTE 3. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

## ÉTAT DES CRÉANCES

Néant.

## ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts auprès des établissements de crédit	283 534	123 534	160 000	
Dettes rattachées aux participations	15 000		15 000	
<b>Dettes d'exploitation</b>				
Dettes fournisseurs	164	164		
Dettes fiscales et sociales				
<b>Dettes diverses</b>				
Comptes courants	29 241	29 241		
Autres dettes	4	4		
<b>TOTAL</b>	<b>327 943</b>	<b>152 943</b>	<b>175 000</b>	<b>0</b>

## NOTE 4. CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capital social <sup>(1)</sup>	Écart de réévaluation	Primes de fusion et d'émission	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Capitaux propres au 01/01/2016</b>	<b>105 376</b>	<b>163</b>	<b>87 655</b>	<b>10 538</b>	<b>10 961</b>	<b>192 199</b>	<b>105 478</b>	<b>224</b>	<b>512 594</b>
Affectation du résultat 2015						98 892	(105 478)		(6 586)
Variation des subventions et des provisions réglementées									
Résultat de l'exercice 2016							106 489		106 489
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>105 376</b>	<b>163</b>	<b>87 655</b>	<b>10 537</b>	<b>10 961</b>	<b>291 092</b>	<b>106 489</b>	<b>224</b>	<b>612 497</b>

(1) Le capital social au 31 décembre 2016 est de 105 376 milliers d'euros divisé en 6 585 990 actions de 16 euros de valeur nominale chacune.

## Notes sur le compte de résultat

### NOTE 5. ACHATS ET CHARGES EXTERNES

(en milliers d'euros)	2016	2015
Honoraires	(602)	(738)
Frais de publicité financière	(102)	(125)
Autres <sup>(1)</sup>	(570)	(181)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 274)</b>	<b>(1 044)</b>

(1) Dont 300 milliers d'euros de frais de mise en place d'un financement en 2016.

### NOTE 6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	2016	2015
Impôts et taxes	(220)	(185)
Dotation aux amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices	(59)	(30)
Jetons de présence versés	(114)	(102)
Autres charges	0	0
Transferts de charges <sup>(1)</sup>	300	0
Autres produits	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(93)</b>	<b>(317)</b>

(1) Concerne le transfert en charges à répartir de 300 milliers d'euros de frais de mise en place d'un financement en 2016.

### NOTE 7. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2016	2015
Charges nettes d'intérêts	(2 749)	(3 953)
Produits de participations	111 022	110 957
Autres produits financiers	0	0
Dépréciations financières	(221)	(27)
Reprises financières	1	60
<b>TOTAL</b>	<b>108 053</b>	<b>107 037</b>

### NOTE 8. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Néant.

### NOTE 9. IMPÔTS

(en milliers d'euros)	2016	2015
Produits d'intégration fiscale	0	0
Contribution additionnelle	(198)	(198)
<b>TOTAL</b>	<b>(198)</b>	<b>(198)</b>

## Informations diverses

### NOTE 10. EFFECTIF

Néant.

### NOTE 11. ENGAGEMENTS FINANCIERS

Néant.

### NOTE 12. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Organe de Direction : néant.

Organe d'Administration : 84 milliers d'euros (17 administrateurs au 31 décembre 2016).

Rémunération du comité financier : 30 milliers d'euros.

### NOTE 13. AVANCES ET CRÉDITS ALLOUÉS AUX DIRIGEANTS

Néant.

### NOTE 14. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Cf. ci-après.

### NOTE 15. INTÉGRATION FISCALE

Financière de l'Odét est mère d'intégration fiscale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

En 2016, le groupe d'intégration fiscale est composé des sociétés suivantes : Financière de l'Odét, Financière de Pont-Aven, Financière de Beg Meil, Compagnie de Lanmeur.

La charge d'impôt est supportée par chaque société comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt sont appréhendées par la société mère.

En 2016, après imputation des déficits antérieurs, il n'existe pas de résultat fiscal imposable pour le groupe intégré sous Financière de l'Odét.

La convention d'intégration fiscale ne prévoyant pas le reversement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune dépréciation n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

### NOTE 16. CONSOLIDATION

Financière de l'Odét est consolidée dans les comptes de Bolloré Participations par intégration globale.

Les comptes de la société sont intégrés :

- pour l'ensemble le plus grand : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :

Bolloré Participations (Siren : 352 730 394)

Odét

29500 Ergué-Gabéric

- pour le sous-groupe le plus petit : par la méthode de l'intégration globale dans la consolidation de la société :

Financière de l'Odét (Siren : 056 801 046)

Odét

29500 Ergué-Gabéric

### NOTE 17. INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIÉES

Concernant les transactions conclues entre les parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

## Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices

Nature des indications	2012	2013	2014	2015	2016
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	105 376	105 376	105 376	105 376	105 376
Nombre d'actions émises	6 585 990	6 585 990	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Nombre maximal d'actions à créer	–	–	–	–	–
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	–	–	–	–	–
<b>II. Résultat global des opérations effectives<sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	–	–	–	–	–
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	44 916	54 924	44 846	105 673	106 966
Impôts sur les bénéfices <sup>(2)</sup>	0	99	99	198	198
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	44 361	51 876	56 044	105 478	106 489
Montant des bénéfices distribués	3 293	3 293	6 586	6 586	6 586
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action<sup>(3)</sup></b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	6,82	8,32	6,79	16,02	16,21
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,74	7,88	8,51	16,02	16,17
Dividende versé à chaque actionnaire	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00
<b>IV. Personnel</b>					
Nombre de salariés	0	0	0	0	0
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0

(1) En milliers d'euros.

(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.

(3) En euros.

## Filiales et participations au 31 décembre 2016

Sociétés (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>				
Bolloré SA	465 672	2 038 239	63,84	928 128
<b>2. Participations (moins de 50 % du capital détenu par la société)</b>				
UnipolSai	2 031 446	3 530 281	0,02	1 374
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations</b>				
<b>1. Filiales (non reprises au paragraphe A)</b>				
Filiales françaises (ensemble)				345
Filiales étrangères (ensemble)				
<b>2. Participations (non reprises au paragraphe A)</b>				
Participations françaises (ensemble)				
Participations étrangères (ensemble)				
<b>3. Titres de sociétés détenues à moins de 10 %</b>				
				221
<b>TOTAL</b>				<b>930 068</b>



Valeur nette	Prêts et avances non remboursés	Cautions et avals	Chiffres d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Numéro Siret
928 128			151 643	43 251	110 958	5580412400141
1 117			6 715 379	556 333	62	Société étrangère
40						
215						
<b>929 500</b>	<b>0</b>				<b>111 020</b>	

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Financière de l'Odet, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 – Actif immobilisé et amortissements de l'annexe faisant état de l'impact sur la présentation des comptes de la réaffectation des malis techniques en application du règlement ANC n° 2015-06.

### 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 à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des malis techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe 2 « Immobilisations financières » de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été commu-

niquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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 2016

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Entité cocontractante : Bolloré Participations.

Administrateurs intéressés :

- Vincent Bolloré;
- Cédric de Bailliencourt;
- Yannick Bolloré;
- Sébastien Bolloré (représentant permanent de Socfrance);
- Cyrille Bolloré;
- Marie Bolloré;
- Marc Bebon (représentant permanent de Bolloré Participations).

Nature et objet : convention de prestations de services.

Modalités : dans le cadre des prestations d'assistance, et en application de la délibération du Conseil d'administration du 19 mars 2015, Bolloré Participations a facturé à votre société la somme de 460 637 euros hors taxes au titre de l'exercice 2016.

Entité cocontractante : Bolloré SA.

Personnes concernées :

- Chantal Bolloré;
- Vincent Bolloré;
- Cédric de Bailliencourt;
- Yannick Bolloré.

Nature et objet : votre Conseil d'administration du 17 décembre 2009 a autorisé la société à conclure un engagement collectif de conservation des titres Bolloré avec les personnes concernées ci-dessus.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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

---

- 148** — Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 148** — Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 151** — Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 153** — Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 154** — Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 154** — Présentation des résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017
- 155** — Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

## Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Président sur le contrôle interne – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2016 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Approbation du rapport du Conseil d'administration et des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels ; quitus aux administrateurs.
- Affectation du résultat.
- Approbation des conventions et engagements réglementés.
- Ratification de la cooptation d'un administrateur.
- Renouvellement de mandats d'administrateurs.
- Fixation du montant des jetons de présence.
- Autorisation à donner au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Cédric de Bailliencourt, Directeur général.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.
- Pouvoirs à conférer.

## Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2016 de Financière de l'Odé qui se soldent par un résultat de 106 488 840,86 euros.

La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2016 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 228 452 milliers d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2016 et de vous proposer de fixer le dividende de l'exercice à 6 585 milliers, soit un dividende de un euro par action.

Les sommes ainsi distribuées seraient mises en paiement le 14 juin 2017.

### APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

La **quatrième résolution** a pour objet de vous demander, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, de prendre acte qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice 2016.

### RATIFICATION DE LA COOPTATION D'UN ADMINISTRATEUR

Nous vous proposons par le vote de la **cinquième résolution** de ratifier la cooptation de François Thomazeau faite par le Conseil d'administration le 23 mars 2017, en remplacement de Pierre Lemaire, pour la durée qui restait à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Sur avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, il vous est proposé de renouveler les mandats d'administrateur de Marie Bolloré, Céline Merle-Béral, Olivier Roussel et François Thomazeau qui arrivent à échéance à l'issue de cette Assemblée.

Nous vous proposons par le vote des **sixième, septième, huitième et neuvième résolutions**, de renouveler les mandats de Marie Bolloré, Céline Merle-Béral, Olivier Roussel et François Thomazeau pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE

Par le vote de la **dixième résolution**, il vous est proposé de fixer le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration pourra allouer à ses membres, à 420 000 euros par exercice.

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ACQUÉRIR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

La **onzième résolution** vous propose d'autoriser le Conseil d'administration à racheter des actions de votre société.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'administration d'acquérir 592 739 actions soit 9 % des actions composant le capital social de la société.

Ce programme d'achat pourrait être utilisé pour les objectifs suivants :

- réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- et mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat serait fixé à 1 000 euros par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

### AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE PAR TOUTES LES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef de novembre 2016 (paragraphe 26) auquel la société se réfère, le Conseil doit présenter à l'Assemblée générale ordinaire la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. La présentation des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social est soumise à un vote consultatif des actionnaires.

Par le vote des **douzième et treizième résolutions**, il vous est proposé d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée par toutes les sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social de la société.

**Pour Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, soumis à l'avis des actionnaires**

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 499 000	(1)
Rémunération autre	950 000	(2)
Rémunération variable annuelle	Sans objet	(3)
Rémunération variable différée	Sans objet	(3)
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	(3)
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	(3)
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	950 400	(4)
Jetons de présence	54 610	
Valorisation des avantages de toute nature	6 528	
Indemnité de départ	Sans objet	(3)
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	(3)
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	(3)

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût charges comprises de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(2) En 2016, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) Le principe de l'attribution de ces éléments de rémunération n'est pas prévu.

(4) Correspond à 320 000 actions de performance attribuées à Vincent Bolloré par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016 agissant sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016.

**Pour Cédric de Bailliencourt, Directeur général, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016, soumis à l'avis des actionnaires**

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	521 300	(1)
Rémunération autre	270 000	(2)
Rémunération variable annuelle	50 000	(3)
Rémunération variable différée	Sans objet	(4)
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	(4)
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	(4)
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	237 600	(5)
Jetons de présence	62 436	
Valorisation des avantages de toute nature	4 455	
Indemnité de départ	NA	(4)
Indemnité de non-concurrence	NA	
Régime de retraite supplémentaire	NA	

(1) Rémunération versée par les sociétés Bolloré Participations et Bolloré.

(2) En 2016, Cédric de Bailliencourt a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) En 2016, Cédric de Bailliencourt a perçu en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable de 50 000 euros. Celle-ci est déterminée pour partie (60 %) en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et pour une autre part (40 %) à la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe hors opérations sur titres. Le montant maximal de la partie variable 2016 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe en début d'exercice.

(4) Le principe de l'attribution de ces éléments de rémunération n'est pas prévu.

(5) Correspond à 80 000 actions de performance attribuées à Cédric de Bailliencourt par le Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> septembre 2016 agissant sur autorisation consentie par l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016.

**VOTE SUR LES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES, ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES EN RAISON DE LEUR MANDAT AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AU DIRECTEUR GÉNÉRAL**

La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de l'économie (loi Sapin II) a introduit un nouveau dispositif applicable aux sociétés anonymes dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et qui prévoit un vote des actionnaires, en ce qui concerne les rémunérations de certains dirigeants mandataires sociaux.

La loi Sapin prévoit un double dispositif :

**Un vote préalable (vote *ex ante*)** des actionnaires à compter de l'assemblée d'approbation des comptes se tenant en 2017 pour un exercice clos le 31 décembre 2016.

Aux termes de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, une résolution devra être présentée chaque année aux actionnaires afin que soient approuvés « les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux Président, Directeurs généraux ou Directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat ».

**Un vote *ex post* (article L. 225-100 du Code de commerce)** qui s'appliquera à compter de l'Assemblée générale ordinaire à tenir en 2018.

Aux termes de l'article L. 225-100 alinéa 10 du Code de commerce, les actionnaires seront alors appelés à statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ou au Directeur général délégués.

**Par le vote de la quatorzième résolution**, il vous est proposé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, d'approuver les principes et les critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général et au Directeur général délégué, en raison de leur mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

Ces principes et critères arrêtés et approuvés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations sont présentés dans le rapport prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et figurant dans le rapport annuel.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultants de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à votre approbation lors de l'Assemblée statuant en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

**POUVOIRS À CONFÉRER**

La **quinzième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.



## Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

### PREMIÈRE RÉOLUTION

#### (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport du Président sur le contrôle interne qu'elle approuve dans tous leurs termes ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

#### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2016 et du rapport des Commissaires aux comptes, faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 10 075 494 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 228 452 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels qu'ils lui sont présentés.

L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

### TROISIÈME RÉOLUTION

#### (Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	106 488 840,86
Report à nouveau antérieur	291 091 889,97
Affectation à la réserve légale	–
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>397 580 730,83</b>
Dividendes	6 585 990,00
Au compte « Report à nouveau »	390 994 740,83

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à un (1) euro par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus 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 14 juin 2017.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que les montants des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercice	2015	2014	2013
Nombre d'actions	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Dividendes (en euros)	1 <sup>(1)</sup>	1 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	6,6	6,6	3,3

(1) Les dividendes perçus 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.

### QUATRIÈME RÉOLUTION

#### (Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, prend acte qu'aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé ainsi que des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

### CINQUIÈME RÉOLUTION

#### (Ratification de la cooptation d'un administrateur)

L'Assemblée générale ratifie la cooptation en qualité d'administrateur de François Thomazeau domicilié Foncière de Paris SIIC, 41-43, rue Saint-Dominique, 75007 Paris, faite par le Conseil d'administration lors de sa séance du 23 mars 2017, en remplacement de Pierre Lemaire, pour la durée qui restait à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### SIXIÈME RÉOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Marie Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

### SEPTIÈME RÉOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Céline Merle-Béral arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**HUITIÈME RÉSOLUTION****(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Olivier Roussel arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**NEUVIÈME RÉSOLUTION****(Renouvellement du mandat d'un administrateur)**

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de François Thomazeau arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

**DIXIÈME RÉSOLUTION****(Fixation du montant des jetons de présence)**

L'Assemblée générale décide de fixer à quatre cent vingt mille (420 000) euros le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration pourra allouer à ses membres pour l'exercice social en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

**ONZIÈME RÉSOLUTION****(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour acquérir les actions de la société)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à acquérir des actions de la société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce en vue de :

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- vi) et mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Le prix maximum d'achat est fixé à 1 000 euros par action (hors frais d'acquisition).

En cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, le Conseil d'administration pourra ajuster le prix d'achat afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'administration pourra acquérir 592 739 actions en vertu de la présente autorisation soit 9 % des actions composant le capital social de la société. L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment pour passer tout ordre en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, établir tous documents, effectuer toutes déclarations et d'une manière générale faire tout ce qui est nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

**DOUZIÈME RÉSOLUTION****(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration)**

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, 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 2016 à Vincent Bolloré, tels que présentés dans le rapport annuel.

**TREIZIÈME RÉSOLUTION****(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Cédric de Bailliencourt, Directeur général)**

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2016, 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 2016 à Cédric de Bailliencourt, tels que présentés dans le rapport annuel.

**QUATORZIÈME RÉSOLUTION****(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables, et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président du Conseil d'administration et à Cédric de Bailliencourt en sa qualité de Directeur général)**

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport joint au rapport de gestion du Conseil d'administration et attribuables à Vincent Bolloré en sa qualité de Président du Conseil d'administration et à Cédric de Bailliencourt en sa qualité de Directeur général.

**QUINZIÈME RÉSOLUTION****(Pouvoirs pour les formalités)**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

## Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation des résolutions ayant pour objet de renouveler les délégations de compétence conférées à votre Conseil à l'effet de procéder à des augmentations de capital et, en outre, de lui consentir une autorisation à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (PREMIÈRE RÉOLUTION)

Nous vous proposons de donner au Conseil d'administration une délégation de compétence, avec faculté pour lui de subdéléguer à son Directeur général, afin de pouvoir procéder en une ou plusieurs fois à l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres qui seraient émis en représentation d'une quotité de capital de la société. Ces émissions seraient assorties d'un droit préférentiel de souscription.

Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières constituant des titres d'emprunt serait limité à 600 000 000 euros (six cents millions d'euros), étant précisé que le montant maximal global de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'utilisation de ladite autorisation, ne pourrait excéder une valeur nominale de 400 000 000 euros (quatre cents millions d'euros).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la décision d'autoriser les actionnaires à souscrire à titre réductible appartient à l'organe qui décide de l'émission.

Lorsque les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'administration peut, à son choix et dans l'ordre qui lui convient, utiliser les possibilités ci-après énoncées à l'article L. 225-134 du Code de commerce :

- limiter l'augmentation de capital aux souscriptions reçues dans la mesure où elles atteignent les trois quarts de l'augmentation de capital.

Cette règle s'applique de plein droit sauf décision contraire de l'Assemblée générale ;

- répartir les actions non souscrites entre les personnes de son choix, sauf décision contraire de l'Assemblée.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS À LIBÉRER PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES OU PAR ÉLÉVATION DU NOMINAL (DEUXIÈME RÉOLUTION)

Il vous est proposé, en outre, de consentir à votre Conseil une délégation de compétence à effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes, pendant une durée de vingt-six mois, ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés.

Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions susvisées ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 400 000 000 euros (quatre cents millions d'euros) qui s'imputera sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation globale d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société.

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs à votre Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation de compétence.

### DÉLÉGATION DE POUVOIR CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL LIMITÉE À 10 % DU CAPITAL VISANT À RÉMUNÉRER DES APPORTS DE TITRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (TROISIÈME RÉOLUTION)

L'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce prévoit, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la possibilité

pour l'Assemblée générale extraordinaire de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Ainsi, nous vous demandons, par le vote de la troisième résolution, de déléguer pour une durée de vingt-six mois au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions dans la limite de 10 % du capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Le Conseil d'administration aurait ainsi tous les pouvoirs aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale, et de procéder aux modifications des statuts.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (DANS LE CADRE DE L'OBLIGATION PÉRIODIQUE DE L'ARTICLE L. 225-129-6 ALINÉA 2 DU CODE DE COMMERCE) À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE AUGMENTATION DE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (QUATRIÈME RÉOLUTION)

L'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce dispose que l'Assemblée générale extraordinaire doit, si le rapport de gestion du Conseil d'administration pour le dernier exercice clos fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées représentent moins de 3 % du capital, se prononcer, tous les trois ans, sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital dans les conditions prévues à l'article L. 3332-18 du Code du travail.

Nous vous demandons par conséquent de consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, dans la limite de 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, et de réserver cette opération aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise (PEE) de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote.

Nous vous demandons de renoncer expressément à votre droit préférentiel de souscription au profit desdits adhérents à un PEE.

Le prix des actions souscrites par les adhérents à un PEE sera égal ou supérieur à 80 % de la moyenne des cours cotés de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil fixant la date d'ouverture de la souscription.

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS PRÉCÉDEMMENT RACHETÉES DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS (CINQUIÈME RÉOLUTION)

Nous vous demandons de bien vouloir donner au Conseil l'autorisation de procéder à l'annulation des titres précédemment rachetés dans le cadre d'un programme de rachat d'actions et à la réduction de capital consécutive.

L'autorisation serait consentie pour une durée de dix-huit mois maximum.

### POUVOIRS À CONFÉRER (SIXIÈME RÉOLUTION)

Nous vous remercions de bien vouloir donner tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée générale extraordinaire pour remplir toutes formalités de droit.

Le Conseil d'administration

## Ordre du jour de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par émission d'actions à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal.
- Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.
- Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration (dans le cadre de l'obligation périodique de l'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce) à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription.
- Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.
- Pouvoirs à conférer.

## Présentation des résolutions de l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

### DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE PROCÉDER À DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Les délégations de compétence consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 arrivant à échéance le 4 août 2017, nous vous proposons de vous prononcer sur leur renouvellement.

- Par le vote de la **première résolution**, nous vous invitons à consentir au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription. Cette modalité d'augmentation de capital permet aux actionnaires qui exercent leur droit préférentiel de souscription de ne pas subir de dilution et ceux qui n'exercent pas leur droit préférentiel de souscription, peuvent le céder.

Nous vous proposons de limiter le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières constituant des titres d'emprunt (donnant accès ensuite au capital) à 600 millions d'euros, étant précisé que le montant maximal global de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'utilisation de ladite autorisation, ne pourrait excéder une valeur nominale de 400 millions d'euros.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et priverait d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

- Nous vous proposons par le vote de la **deuxième résolution**, de consentir au Conseil une délégation de compétence, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal.

Cette délégation de compétence serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale et les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions susvisées ne pourraient avoir pour effet d'augmenter le capital d'une somme supérieure à 400 millions d'euros, qui s'imputerait sur le plafond prévu à la première résolution.

- Par le vote de la **troisième résolution**, nous vous invitons à conférer au Conseil une délégation d'une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital en rémunération d'apports de titres à la société.
- Nous vous proposons par le vote de la **quatrième résolution** de déléguer au Conseil pour une durée de vingt-six mois à compter de la date de la présente Assemblée générale, la compétence de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social.

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS PRÉCÉDEMMENT RACHETÉES DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

La **cinquième résolution** a pour objet d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée générale :

- à réduire le capital par annulation des actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois ;
- à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- à conférer au Conseil tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation pour fixer les conditions et modalités de cette ou ces réductions de capital.

### POUVOIRS À CONFÉRER

La **sixième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

## Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

### PREMIÈRE RÉOLUTION

#### Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence de décider, dans les proportions, aux conditions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, d'actions ordinaires de la société ou de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la société, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies ;
- fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation de compétence :
  - le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra dépasser un plafond de 400 000 000 euros (quatre cents millions d'euros) en nominal, primes d'émission éventuelles non comprises,
  - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions,
  - le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital immédiatement ou à terme ne pourra excéder 600 000 000 euros (six cents millions d'euros) ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution.

En outre, le Conseil d'administration aura, conformément aux dispositions de l'article L. 225-133 du Code de commerce, la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- prend acte que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser dans l'ordre qu'il déterminera l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée,
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
- et décide que le Conseil pourra, en outre, offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;
- délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 du Code de commerce, tous pouvoirs à l'effet notamment de déterminer la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ainsi que les dates et modalités d'émission, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de fixer le cas échéant les modalités et bases de conversion, de déterminer les modalités de remboursement des valeurs mobilières représentant des titres de créance, de procéder à tous ajustements requis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, d'imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et de prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau

capital après émission, de procéder à la cotation des valeurs mobilières à émettre et, généralement, de prendre toutes mesures, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités utiles à la réalisation et à la bonne fin des émissions envisagées, de constater les augmentations de capital qui en résulteront et de modifier corrélativement les statuts ;

- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet ;
- prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration viendrait à faire usage de la présente délégation, le Conseil d'administration établira conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-5 du Code de commerce un rapport complémentaire à l'Assemblée générale ordinaire suivante.

### DEUXIÈME RÉOLUTION

#### Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social, pendant une durée de vingt-six mois, par l'émission d'actions ordinaires nouvelles à libérer par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi successif ou simultané de ces deux procédés.
- Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions visées ci-dessus ne pourront pas avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 400 000 000 euros (quatre cents millions d'euros), qui s'imputera sur le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la délégation de compétence donnée aux termes de la première résolution de la présente Assemblée ;
- décide en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution d'actions gratuites, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondant à l'ensemble des rompus seront vendues ; le produit net de la vente étant alloué aux titulaires de ces rompus, au prorata de leurs droits, au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres de capital attribués ;
- délègue au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation au Directeur général dans les conditions prévues par l'article L. 225-129-4 du Code de commerce tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

### TROISIÈME RÉOLUTION

#### Délégation de pouvoir consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu le rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une augmentation de capital dans la limite de 10 % de son capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration aux fins de procéder à l'approbation de l'évaluation des apports, d'en constater la réalisation, d'imputer, le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour la dotation à plein de la réserve légale et de procéder aux modifications des statuts et d'une manière générale, faire le nécessaire.

#### QUATRIÈME RÉSOLUTION

**Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration – dans le cadre de l'obligation périodique de l'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce – à l'effet de procéder à une augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément, d'une part, aux dispositions des articles L. 225-129-2 alinéa 2 et L. 225-138-1 du Code de commerce et, d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- délègue au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la société en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, dans la limite de 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote ;
- décide de supprimer au profit desdits adhérents le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
- décide que le prix des actions souscrites par les adhérents visés ci-dessus, en application de la présente autorisation, sera égal ou supérieur à 80 % de la moyenne des cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext ou sur tout autre marché qui s'y substituerait de l'action lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription ;
- donne au Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus et, le cas échéant, dans le cadre des dispositions adoptées dans les plans d'épargne, tous pouvoirs pour déterminer toutes les conditions et modalités des opérations et notamment :
  - décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de la délégation conférée ci-avant,
  - fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles à provenir des augmentations de capital, objet de la présente résolution,
  - décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission,
  - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
  - fixer, dans la limite d'une durée maximale de trois ans, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs titres,

- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ou décider de majorer le montant de ladite augmentation de capital pour que la totalité des souscriptions reçues puisse être effectivement servie,
- prendre toutes mesures pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital.

La délégation de compétence ainsi conférée au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Directeur général, est valable à compter de la présente Assemblée et ce pour une durée de vingt-six mois.

#### CINQUIÈME RÉSOLUTION

**Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre d'un programme de rachat d'actions**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise le Conseil d'administration, dans les conditions et limites fixées par les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :
  - à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital par périodes de vingt-quatre mois, et
  - à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes déclarations, notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée.

#### SIXIÈME RÉSOLUTION

**Pouvoirs pour les formalités**

L'Assemblée générale donne également tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

## Renseignements de caractère général

---

- 158** — Renseignements concernant le capital
- 161** — Organes d'administration et de direction
- 168** — Rémunération et avantages des mandataires sociaux
- 177** — Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux
- 178** — Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription
- 179** — Rapport des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise
- 180** — Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital
- 181** — Attestation du rapport financier annuel

## Renseignements concernant le capital

### CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social au 31 décembre 2016 était de 105 375 840 euros, divisé en 6 585 990 actions d'une valeur nominale de 16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

### CAPITAL POTENTIEL

Néant.

### AUTORISATION EN VUE DE PROCÉDER AU RACHAT DE SES PROPRES TITRES À SOUMETTRE À LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 1<sup>ER</sup> JUIN 2017

La société n'a pas d'autorisation en cours de validité en vue de procéder au rachat de ses propres titres.

Une autorisation à l'effet de racheter des actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce sera soumise à la prochaine Assemblée.

### DESCRIPTIF DU PROGRAMME SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 1<sup>ER</sup> JUIN 2017

#### Répartition par objectifs des titres détenus et positions ouvertes sur produits dérivés

Financière de l'Odét ne détient aucune action propre ni aucune position ouverte sur produits dérivés.

#### Objectifs du programme de rachat d'actions

- i) réduire le capital de la société par annulation d'actions ;
- ii) honorer les obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou aux mandataires sociaux de la société ou d'une entreprise associée ;
- iii) leur remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital ;
- iv) assurer la liquidité ou l'animation du marché du titre de la société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au moyen de la conclusion d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- vi) et mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

#### Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres de capital

La part maximale du capital dont le rachat serait autorisé par l'Assemblée générale dans le cadre du programme de rachat est fixée à 592 739 actions, soit 9 % du nombre total des actions composant le capital social de la société au 31 décembre 2016.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, le nombre d'actions que Financière de l'Odét détiendra à quelque moment que ce soit ne pourra dépasser 10 % des actions composant le capital social de la société à la date de réalisation des achats.

Les titres pouvant être rachetés sont des actions ordinaires de 16 euros de nominal cotées sur Euronext Paris (compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR 0000062234).

#### Prix d'achat unitaire maximum autorisé

Le prix unitaire maximum d'achat ne devrait pas excéder 1 000 euros (hors frais d'acquisition) étant précisé que ce prix d'achat pourrait être ajusté sur décision du Conseil d'administration notamment pour ajuster le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus, en cas d'augmentation de capital par incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu soit à une élévation de la valeur nominale soit à la création ou à l'attribution d'actions gratuites, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions ou de toute autre opération portant sur le capital social, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

#### Durée du programme de rachat

Le programme de rachat aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2018.

### CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

#### Émission de titres donnant accès directement ou indirectement au capital

Autorisations données par l'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 (émission de titres donnant accès directement ou indirectement au capital).

- L'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 a consenti au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet :
    - de procéder en une ou plusieurs fois, avec droit préférentiel de souscription, à l'émission de valeurs mobilières ouvrant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société.
- Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières serait limité à 600 millions d'euros et l'augmentation de capital résultant de l'utilisation de cette autorisation ne devrait pas excéder 400 millions d'euros,
- d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés. Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions ne pourraient avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 400 millions d'euros, qui s'imputerait sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital.

La durée de ces autorisations (vingt-six mois) expire le 4 août 2017.

Il n'a pas été fait usage de cette délégation au cours de l'exercice 2016.

- L'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 a en outre délégué au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. La durée de cette autorisation expire le 4 août 2017.

Il n'a pas été fait usage de cette délégation au cours de l'exercice 2016.

- Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce, l'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 s'est prononcée sur un projet de résolution tendant à conférer tous pouvoirs au Conseil à l'effet de réaliser une augmentation de capital, dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote.

La durée de cette autorisation expire le 4 août 2017.

#### Proposition à l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 de reconduire les délégations de compétence

- Il sera proposé à l'Assemblée générale extraordinaire qui se réunira le 1<sup>er</sup> juin 2017 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire, de consentir une délégation de compétence au Conseil à l'effet :
    - de procéder en une ou plusieurs fois, avec droit préférentiel de souscription, à l'émission de valeurs mobilières ouvrant droit, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital de la société.
- Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières serait limité à 600 millions d'euros et l'augmentation de capital résultant de l'utilisation de cette autorisation ne devrait pas excéder 400 millions d'euros ;
- d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés.
- Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions ne pourraient avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 400 millions d'euros, qui s'imputerait sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à une quotité du capital.
- Il sera proposé, en outre, à l'Assemblée générale extraordinaire de déléguer au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.



- Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale extraordinaire de se prononcer sur un projet de résolution tendant à conférer tous pouvoirs au Conseil à l'effet de réaliser une augmentation de capital, dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote.

La durée de ces autorisations (vingt-six mois) expirerait le 1<sup>er</sup> août 2019.

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-180-II du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les plans d'options de souscription d'actions consentis par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Financière de l'Odet.

#### BOLLORÉ TELECOM (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 19 JUILLET 2007)

Nombre total d'options pouvant être attribuées	659 975
Nombre d'options attribuées	593 977
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice	32 999
Nombre de bénéficiaires	4
Solde du nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 décembre 2016 (prix d'exercice : 6,07768 euros par action)	2 173 891 <sup>(1)</sup>

(1) Suite à une décision des associés de Bolloré Telecom en date du 19 décembre 2014, le prix d'exercice et le nombre d'actions pouvant être souscrites ont été ajustés afin de tenir compte d'une réduction du capital par voie de diminution de la valeur nominale des actions (le capital de 95 036 192 euros divisé en actions de nominal de 16 euros a été ramené à 20 195 190,80 euros divisé en actions de nominal de 3,40 euros) suivie d'une augmentation de capital en numéraire, réalisée le 22 décembre 2014, portant le capital de Bolloré Telecom à 95 030 000 euros.

#### ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES ET DE PERFORMANCE CONSENTIES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-197-5, nous portons à votre connaissance les opérations d'attributions d'actions consenties par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Financière de l'Odet.

#### BOLLORÉ

- Attributions d'actions gratuites et de performance Bolloré au bénéfice des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de cette société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce par le Conseil d'administration de Bolloré du 1<sup>er</sup> septembre 2016, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 3 juin 2016.

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées (valeur unitaire : 2,97 euros)	4 131 200
Dates d'attribution	1 <sup>er</sup> septembre 2016
Période d'acquisition (3 ans)	2 septembre 2019
Période de conservation	NA
Nombre de bénéficiaires	136
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2016	4 131 200

- Acquisition au cours de l'exercice d'actions attribuées gratuitement.

En date du 21 mai 2016, 2 677 500 actions attribuées par le Conseil d'administration du 31 août 2010, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010, ont été acquises par leurs bénéficiaires tenus au respect d'une période de conservation de leurs titres pendant deux ans.

#### BLUE SOLUTIONS

Attributions d'actions gratuites et de performance de Blue Solutions au bénéfice des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de cette société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce par le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013.

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions attribuées : 378 000	364 500	13 500
Date d'attribution	8 janvier 2014	7 avril 2014
Période d'acquisition (4 ans)	8 janvier 2018	7 avril 2018
Période de conservation (2 ans)	8 janvier 2020	7 avril 2020
Nombre de bénéficiaires	78	2
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	20 000	-
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2016 : 358 000	344 500	13 500

## HAVAS

Attributions d'actions gratuites et de performance d'Havas au bénéfice des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de cette société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce par le Conseil d'administration.

	Plan du 29/01/2014	Plan du 19/01/2015	Plan du 19/03/2015	Plan du 27/08/2015
Date d'Assemblée	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013
Date du Conseil d'administration	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015
Nombre total d'actions gratuites et de performance attribuées <sup>(1)</sup>	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960
Date d'acquisition des actions <sup>(2)</sup>	29 avril 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019
Date de fin de période de conservation	29 avril 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2016	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016	474 000	229 000	0	25 440
Nombre d'actions de performance et actions gratuites restantes au 31 décembre 2016	1 991 000	2 191 000	70 000	94 520
	Plan A du 10/05/2016	Plan B du 10/05/2016	Plan C du 10/05/2016	Plan du 21/07/2016
Date d'Assemblée	10 mai 2016	10 mai 2016	10 mai 2016	10 mai 2016
Date du Conseil d'administration	10 mai 2016	10 mai 2016	10 mai 2016	21 juillet 2016
Nombre total d'actions gratuites et de performance <sup>(1)</sup>	90 000	2 494 000	200 000	147 960
Date d'acquisition des actions	10 mai 2020 <sup>(3)</sup>	10 mai 2020 <sup>(4)</sup>	10 mai 2019 <sup>(5)</sup>	21 juillet 2020 <sup>(4)</sup>
Date de fin de période de conservation	10 mai 2020	10 mai 2020	10 mai 2019	21 juillet 2020
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2016	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 décembre 2016	0	43 000	0	15 960
Nombre d'actions de performance et actions gratuites restantes au 31 décembre 2016	90 000	2 451 000	200 000	132 000

(1) Nombre d'actions gratuites et de performance attribuées par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans et trois mois ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du groupe Havas.

. Attribution du 29 janvier 2014 : entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action deux de ces quatre critères devant être atteints.

. Attribution du 19 janvier 2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action deux de ces quatre critères devant être atteints.

. Attribution du 19 mars 2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action deux de ces quatre critères devant être atteints.

. Attribution du 27 août 2015 : entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action deux de ces quatre critères devant être atteints.

(3) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans ainsi qu'à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action deux de ces quatre critères devant être atteints.

(4) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans.

(5) La période d'acquisition est fixée à trois ans. Le nombre d'actions définitivement acquises au terme de cette période de trois ans est décroissant en cas de départ anticipé avant le terme de cette période.

## TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

### EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La société n'a pas procédé à l'émission d'emprunt obligataire.

### INFORMATION FINANCIÈRE

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter la Direction de la communication et des relations investisseurs :

Emmanuel Fossorier	Xavier Le Roy
Directeur communication financière	Directeur relations investisseurs
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85	Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38	Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de : Direction Communication Groupe – Relations investisseurs

Groupe Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85  
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Par ailleurs, le site Internet du Groupe ([www.bolloré.com](http://www.bolloré.com)) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe respectivement sous les rubriques « Communiqués » et « Données financières ».

Le site Internet de Financière de l'Odéa où sont disponibles les informations réglementées se trouve à l'adresse : [www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com).

### Calendrier prévisionnel 2017

1 <sup>er</sup> juin 2017	Assemblée générale annuelle
14 juin 2017	Mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2016

## Organes d'administration et de direction

### INFORMATIONS STATUTAIRES ET MODE DE DIRECTION

Conformément aux dispositions statutaires, il appartient au Conseil d'administration de se prononcer sur l'un des deux modes de direction de la société anonyme, à savoir la dissociation ou le cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, et ce, lors de toute nomination ou renouvellement du mandat de Président ou de Directeur général. Le mode de direction retenu reste valable jusqu'à l'expiration du mandat du premier de ceux-ci.

Le Conseil d'administration, en séance du 3 juin 2016, statuant conformément aux dispositions statutaires et après avoir considéré que le mode de gouvernance actuel était adapté aux spécificités de la société a décidé de maintenir la dissociation entre la Présidence et la Direction générale au sein de la société ; dès lors, le Conseil, après avoir renouvelé le mandat de Président du Conseil d'administration de Vincent Bolloré, a décidé de renouveler les fonctions de Directeur général et de Vice-Président de Cédric de Bailliencourt.

## COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion des Comités
Vincent Bolloré Président du Conseil d'administration	Française	01/04/1952	M	29/04/1994	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Cédric de Bailliencourt Vice-Président-directeur général	Française	10/07/1969	M	14/10/1999	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Marc Bebon Représentant Bolloré Participations	Française	30/01/1948	M	16/11/1992	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Chantal Bolloré	Française	06/09/1943	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Cyrille Bolloré	Française	19/07/1985	M	10/06/2010	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	CNR <sup>(1)</sup>	100 %
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	05/06/2014	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	-	100 %	-	-
Sébastien Bolloré Représentant Socfrance	Française	24/01/1978	M	16/11/1992	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Yannick Bolloré	Française	01/02/1980	M	05/06/2013	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Valérie Coscas	Française	17/07/1974	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	-	-
Marie-Annick Darmaillac Représentant Financière V	Française	24/11/1954	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Hubert Fabri	Belge	28/01/1952	M	12/06/1996	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	75 %	-	-
Janine Goalabré Représentant Omnium Bolloré	Française	29/02/1948	F	03/06/2016	-	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	-	100 %	-	-
Céline Merle-Béral	Française	16/01/1969	F	05/06/2014	-	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	-	100 %	-	-
Alain Moynet	Française	30/10/1945	M	29/04/1994	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	75 %	Comité d'audit	100 %
Olivier Roussel	Française	12/06/1947	M	09/06/2011	05/06/2014	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	Oui	75 %	Comité d'audit CNR <sup>(1)</sup>	100 % 100 %
Martine Studer	Franco-ivoirienne	30/01/1961	F	05/06/2013	03/06/2016	2019 (AG statuant sur les comptes 2018)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR <sup>(1)</sup>	50 % 50 %
François Thomazeau	Française	07/06/1949	M	23/03/2017	-	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	Oui	-	-	-
<b>Modifications intervenues dans la composition du Conseil</b>										
Pierre Lemaire	Pierre Lemaire est décédé le 29 janvier 2017									
François Thomazeau	François Thomazeau a été coopté le 23 mars 2017									

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

## LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 alinéa 4, 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.

### VINCENT BOLLORÉ, Président du Conseil d'administration

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

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

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

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

### CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président-directeur général

#### 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 Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Quimperlé, Financière de l'Argoat et Compagnie de Concarneau ;
- 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 ;
  - Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration d'Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur du musée national de la Marine ;
  - Membre du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> ;
  - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (Ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, et Induservices SA.

### BOLLORÉ PARTICIPATIONS

#### 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 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, Bolloré Transport & Logistics Congo (ex-Bolloré Africa Logistics Congo), SFA.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)<sup>(1)</sup>, Induservices, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

### CHANTAL BOLLORÉ

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Directrice générale des applications mobilité électrique ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

**VALÉRIE COSCAS<sup>(2)</sup>****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup> et Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Membre du board de Welovewords ;
  - Membre du board de Sirdata ;
  - Membre du Comité d'orientation de ForePaas ;
  - Secrétaire générale de l'INSEAD Business Angels Alumni Club France.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

(2) Administrateur indépendant.

**HUBERT FABRI** <sup>(2)</sup>**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

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

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

**CÉLINE MERLE-BÉRAL****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

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

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

Néant.

**ALAIN MOYNOT** <sup>(2)</sup>**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Robertet SA ;
- Associé-Gérant de Almo-finances ;
- Associé-Gérant de CSM Investissement ;

- Gérant de SCI Mag ;
- Senior Advisor de la Société Financière de Courcelles.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

**OLIVIER ROUSSEL** <sup>(2)</sup>**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Lozé et Associés.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Alternative SA devenue ITERAM Investments SA ;
- Administrateur de Kaltchuga opportunities SICAV-FIS.

**MARTINE STUDER** <sup>(2)</sup>**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et Financière de l'Odet<sup>(1)</sup>.

— Autres fonctions et mandats

Néant.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Transport & Logistics Côte d'Ivoire (ex-Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire) ;
- Représentant permanent de SPA au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.

— Autres fonctions et mandats

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

**FRANÇOIS THOMAZEAU** <sup>(2)</sup>**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Président du Comité d'Audit.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Directoire de Foncière de Paris SIIC<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Foncière de Paris au Conseil d'administration d'Eurosic<sup>(1)</sup> jusqu'en février 2016 ;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI SCA<sup>(1)</sup> (jusqu'en mai 2016) et de Consolidation et Développement Gestion SAS ;
- Censeur de Locindus<sup>(1)</sup> et Idinvest Partners.

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

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

— Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Allianz Benelux.

(1) Société cotée.

(2) Administrateur indépendant.

## PROPOSITION DE RATIFICATION DE LA COOPTATION D'UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire de ratifier la cooptation de François Thomazeau, en qualité d'administrateur, pour la durée du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire le renouvellement des mandats d'administrateur de Marie Bolloré, Céline Merle-Béral, Olivier Roussel et François Thomazeau, 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 2019.

## RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef. L'Afep et le Medef ont procédé en novembre 2016 à une nouvelle révision de ce Code.

Après s'être prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil, en séance du 23 mars 2017, a, à la lecture du guide d'application du Code Afep-Medef révisé en décembre 2016, procédé à un nouvel examen de certaines de ses dispositions et a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

Le Code Afep-Medef révisé en novembre 2016 introduit une distinction entre les Dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général, Directeur général, Directeur général délégué, Président et Membres du directoire, Gérant de sociétés en commandite par actions) et les Dirigeants mandataires sociaux non-exécutifs (Président dissocié du Conseil d'administration et Président du Conseil de surveillance des sociétés anonymes à Directoire ou des sociétés en commandite par actions).

Les recommandations du Code sont en conséquence à examiner au regard de la nature précise de la fonction exercée, étant précisé que l'expression de « dirigeant mandataire social » se rapporte à l'ensemble des dirigeants énumérés ci-dessus et que l'expression « mandataire social » se rapporte à ces mêmes dirigeants, ainsi qu'aux administrateurs et membres du Conseil de surveillance.

## RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE

### OBLIGATION DE CONSERVATION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration, en séance du 23 mars 2017, a pris acte que les conditions de l'obligation de conservation de titres mises à la charge des dirigeants mandataires sociaux par le Conseil en séance du 20 mars 2014 (soit une détention de 30 actions) étaient réunies.

### CUMUL DES MANDATS

Le Conseil d'administration, en séance du 23 mars 2017, après avoir pris acte des règles de cumul des mandats, a réexaminé à cet égard la situation de Cédric de Bailliencourt, Directeur général, et de Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration.

Le Code Afep-Medef édicte des règles de cumul des mandats distinctes selon la qualité du mandataire.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, l'article 18 du Code énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire social exécutif dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social exécutif dans les filiales et participations détenues de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».

Le Guide d'application du Code Afep-Medef publié en décembre 2016 a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation, à savoir :

- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations ;
- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;
- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquérir ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

En ce qui concerne Cédric de Bailliencourt, le Conseil a pris acte que, 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 % du capital et qui, à ce titre, sont des mandats s'inscrivant dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef.

En effet, Financière de l'Odet n'exerce aucune autre activité que celle d'acquérir ou de gérer des participations.

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.

S'agissant de Vincent Bolloré, le Conseil a pris acte :

- que ce dernier exerce des mandats au sein des entités de son groupe, celles-ci devant s'entendre de l'ensemble des sociétés placées sous un même contrôle.

À ce titre, Vincent Bolloré exerçant les fonctions de Président-directeur général de Bolloré Participations, société tête de la chaîne de contrôle du Groupe, l'ensemble de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe sont dérogatoires.

En effet, le Conseil considère que les règles relatives au cumul des mandats doivent être appréciées globalement au niveau du Groupe, partant ainsi de l'entité faitière, puis dans un sens descendant.

Une interprétation contraire reviendrait à comptabiliser différemment le nombre de mandats de Vincent Bolloré selon le niveau auquel on se place dans l'organigramme du Groupe ;

- que les mandats exercés par Vincent Bolloré dans des entités cotées extérieures à son Groupe sont dérogatoires à l'exception de celles dont le seuil de détention du capital ne permet pas de les qualifier de filiales ou de participations.

Ainsi, les mandats détenus par Vincent Bolloré dans les sociétés du Groupe Socfin (dont le capital est détenu à hauteur de 38,8 % par la Financière de l'Odet) s'inscrivent dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef. Il en est de même du mandat exercé au sein de la société Vivendi, eu égard au seuil de détention du capital par le Groupe Bolloré.

En effet, Vincent Bolloré, dirigeant mandataire social exécutif de Bolloré, société dont l'activité principale consiste à acquérir ou gérer des participations, peut exercer des mandats dans des entités extérieures à son Groupe dès lors que celles-ci sont des filiales ou participations de Bolloré.

Ainsi, la situation de Vincent Bolloré est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

En outre, le Conseil du 23 mars 2017 a pris acte de la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des nouvelles dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce relatives au cumul des mandats, telles que modifiées par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron ».

Enfin, le Conseil relève que, conformément à la recommandation 18.2 du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.



## RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Détention et conservation des actions d'administrateur (article 19 du Code Afep-Medef)

En séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur des dispositions relatives à l'obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.

Dans le cadre du respect de ce nouveau règlement intérieur, chaque administrateur doit allouer chaque année un pourcentage équivalent à 10 % du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions à l'acquisition de titres Financière de l'Odet, et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

### DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Appelé à se prononcer sur les critères d'indépendance des administrateurs, le Conseil du 23 mars 2017, après avoir pris acte de la modification apportée au critère d'ancienneté des mandats, a confirmé les analyses précédemment menées.

Ainsi, pour la détermination de la qualité d'administrateur indépendant, il a été décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

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

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

La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes s'inscrivant dans la durée et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance ;

- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

Le Conseil a estimé que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.

La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensable aux implantations à l'international.

La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui maîtrisent à la fois parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.

Cette appréciation des critères d'indépendance a été confirmée par le Comité des nominations et des rémunérations en séance du 21 mars 2017.

Pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société/salarié, dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la société consolide par intégration globale/salarié, dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la société ou d'une société consolidée par intégration globale par cette société mère/ou l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - significatif de la société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse intégré dans le rapport 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.

### REVUE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Parmi les dix-sept membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 23 mars 2017, Valérie Coscas, Hubert Fabri, Alain Moynot, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

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

Mandataires indépendants
Valérie Coscas <sup>(1)</sup>
Hubert Fabri <sup>(1)(2)</sup>
Alain Moynot <sup>(2)</sup>
Olivier Roussel <sup>(1)</sup>
Martine Studer <sup>(1)</sup>
François Thomazeau <sup>(1)</sup>

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe (ou au cours des cinq derniers exercices).

(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

### EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil du 23 mars 2017, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a confirmé que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le Groupe) dans laquelle l'administrateur concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil, est considéré atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excédera 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.

Le Conseil du 23 mars 2017 a confirmé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, qu'il convenait de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un administrateur, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique ou les conditions financières au regard des prix du marché, la position du mandataire intéressé dans la société cocontractante et son intervention quant à la mise en œuvre ou à l'exécution de la relation d'affaires.

Le Conseil a pris acte qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

### GESTION DES SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Le Code Afep-Medef prévoit dans son point 19 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et qu'il doit alors s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

À cet effet, le Conseil a retenu tout d'abord une obligation de révélation d'une situation de conflit même potentiel. Par ailleurs, l'administrateur doit s'abstenir de participer au vote sur toute délibération qui serait concernée par une telle situation.

Le règlement intérieur du Conseil est disponible sur le site Internet de la société [www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com).

### NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Le Conseil d'administration, qui comprend dix-sept membres dont cinq extérieurs au Groupe, s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2016.

## Rémunération et avantages 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 2016, par la société, par des sociétés contrôlées par votre société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ou par les sociétés qui contrôlent votre société, au sens du même article.

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

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016
<b>Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 910 138	2 510 138
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	950 400
<b>TOTAL</b>	<b>2 910 138</b>	<b>3 460 538</b>
<b>Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	977 252	908 191
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	-	237 600
<b>TOTAL</b>	<b>977 252</b>	<b>1 145 791</b>

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	1 499 000	1 499 000	1 499 000	1 499 000
Rémunération autre <sup>(2)</sup>	1 350 000	1 350 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	54 610	54 610	54 610	54 610
Avantages en nature	6 528	6 528	6 528	6 528
<b>TOTAL</b>	<b>2 910 138</b>	<b>2 910 138</b>	<b>2 510 138</b>	<b>2 510 138</b>
<b>Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général</b>				
Rémunération fixe <sup>(3)</sup>	511 300	511 300	521 300	521 300
Rémunération autre <sup>(4)</sup>	270 000	270 000	270 000	270 000
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	130 000	130 000	50 000	50 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	61 497	61 497	62 436	62 436
Avantages en nature	4 455	4 455	4 455	4 455
<b>TOTAL</b>	<b>977 252</b>	<b>977 252</b>	<b>908 191</b>	<b>908 191</b>

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui dans le cadre d'une convention de prestations de présidence facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût charges comprises de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(2) En 2016, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) En 2016, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations. Le pourcentage d'augmentation de cette rémunération fixe s'élève à 1,96 % par rapport à l'exercice précédent.

(4) En 2016, Cédric de Bailliencourt a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(5) En 2016, Cédric de Bailliencourt, Directeur financier du Groupe, a perçu en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable de 50 000 euros. Celle-ci est déterminée pour partie (60 %) en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et pour une autre part (40 %) à la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe hors opérations sur titres. Le montant maximal de la partie variable 2016 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe en début d'exercice.

**TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2015	Montants versés au cours de l'exercice 2016
<b>Bolloré Participations, représentée par Marc Bebon</b>		
Jetons de présence	40 231	40 231
Tantième	20 000	20 000
<b>Marc Bebon <sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	5 250	5 250
<b>Socfrance, représentée par Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	5 500	5 500
<b>Sébastien Bolloré <sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	45 660	45 660
Avantages en nature	2 196	2 196
Autres rémunérations <sup>(3)</sup>	251 300	206 300
<b>Financière V, représentée par Marie-Annick Darmaillac</b>		
<b>Marie-Annick Darmaillac <sup>(4)</sup></b>		
Jetons de présence		23 288
<b>Omnium, représentée par Janine Goalabré</b>		
<b>Janine Goalabré <sup>(5)</sup></b>		
Jetons de présence		21 384
<b>Hubert Fabri</b>		
Jetons de présence	49 576	50 065
Tantièmes	1 250 000	950 000
<b>Alain Moynot</b>		
Jetons de présence	15 500	15 500
<b>Yannick Bolloré</b>		
Jetons de présence	44 450	44 450
Avantages en nature	8 993	8 993
Autres rémunérations <sup>(6)</sup>	1 151 300	1 251 300
<b>Cyrille Bolloré</b>		
Jetons de présence	58 396	56 110
Tantième	90 000	790 000
Avantages en nature	3 996	3 996
Autres rémunérations <sup>(7)</sup>	1 100 000	1 095 211
<b>Olivier Roussel</b>		
Jetons de présence	60 410	60 410
<b>Marie Bolloré</b>		
Jetons de présence	51 160	51 160
Avantages en nature	378	2 268
Autres rémunérations <sup>(8)</sup>	80 338	149 547
<b>Martine Studer</b>		
Jetons de présence	73 700	135 486
<b>Pierre Lemaire</b>		
Jetons de présence	5 500	5 500
<b>Chantal Bolloré</b>		
Jetons de présence		25 190
<b>Valérie Coscas</b>		
Jetons de présence		19 481
<b>Céline Merle-Béral</b>		
Jetons de présence	43 765	43 765
Avantages en nature	3 599	3 599
Autres rémunérations <sup>(9)</sup>	216 300	261 300
<b>TOTAL</b>	<b>4 677 498</b>	<b>5 393 140</b>

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

(2) En sa qualité de représentant permanent de la société Socfrance.

(3) En 2016, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré dont 171 300 euros en partie fixe et 35 000 euros en partie variable.

(4) En sa qualité de représentant permanent de la société Financière V.

(5) En sa qualité de représentant permanent de la société Omnium.

(6) En 2016, Yannick Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié d'Havas et de Bolloré dont 831 300 euros en partie fixe et 420 000 euros en partie variable.

(7) En 2016, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 945 211 euros en tant que salarié de Bolloré Transport &amp; Logistics Corporate, et au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré et 150 000 euros en partie variable.

(8) En 2016, Marie Bolloré a perçu une rémunération en tant que salariée de Bluecar et de Blue Solutions dont 129 167 euros en partie fixe et 20 380 euros en partie variable.

(9) En 2016, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération en tant que salariée d'Havas et Bolloré Participations dont 191 300 euros en partie fixe et 70 000 euros en partie variable.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant.

## 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

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Vincent BOLLORÉ</b>	Plan Bolloré 1 <sup>er</sup> septembre 2016	320 000	950 400	2 septembre 2019	2 septembre 2019	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2016 à 2018 incluses de 1,8 milliard d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 1,8 milliard d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranche réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil 1,8 milliard de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,4 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
Juste valeur de l'action fixée à <b>2,97 euros</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>320 000</b>	<b>950 400</b>			

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Exercice 2016	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Yannick BOLLORÉ</b>	Plan A Havas 10 mai 2016	90 000	584 100	10 mai 2020	10 mai 2020	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2010 à 2015) et la période d'acquisition (2016 à 2019).
Juste valeur de l'action fixée à <b>6,49 euros</b>						
<b>Cyrille Bolloré</b>	Plan Bolloré 1 <sup>er</sup> septembre 2016	320 000	950 400	2 septembre 2019	2 septembre 2019	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2016 à 2018 incluses de 1,8 milliard d'euros à périmètre constant est fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période serait inférieur à 1,8 milliard d'euros à périmètre constant, les attributions de titres se feront par tranche réduites d'un cinquième par séquence de 100 millions en dessous du seuil de 1,8 milliard de résultat opérationnel. Si le résultat opérationnel sur la période de référence n'atteint pas à périmètre constant le seuil de 1,4 milliard d'euros, aucun titre ne pourra être acquis.
Juste valeur de l'action fixée à <b>2,97 euros</b>						

## ACTIONS GRATUITES

## ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
<b>Cédric de Bailliencourt</b>	Plan Bolloré 1 <sup>er</sup> septembre 2016	80 000	237 600	2 septembre 2019	2 septembre 2019
Juste valeur de l'action fixée à <b>2,97 euros</b>					
<b>TOTAL</b>		<b>80 000</b>	<b>237 600</b>		

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

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité
<b>Sébastien Bolloré</b>	Plan Bolloré 1 <sup>er</sup> septembre 2016	64 000	190 080	2 septembre 2019	2 septembre 2019
<b>Marie Bolloré</b>	Plan Bolloré 1 <sup>er</sup> septembre 2016	64 000	190 080	2 septembre 2019	2 septembre 2019
Juste valeur de l'action fixée à <b>2,97 euros</b>					
<b>Céline Merle-Béral</b>	Plan B Havas 10 mai 2016	10 000	64 900	10 mai 2020	10 mai 2020
Juste valeur de l'action fixée à <b>6,49 euros</b>					
<b>Céline Merle-Béral</b>	Plan Havas 21 juillet 2016	40	260,40	21 juillet 2020	21 juillet 2020
Juste valeur de l'action fixée à <b>6,51 euros</b>					

## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
<b>Vincent Bolloré</b>	Plan Bolloré 21 mai 2012	500 000	Le résultat opérationnel cumulé sur les années 2012 à 2015 incluses d'un milliard d'euros (1 000 000 000) était fixé comme seuil à atteindre afin de permettre l'acquisition de la totalité des actions attribuées. Au cas où le résultat opérationnel cumulé sur la période avait été inférieur à un milliard d'euros, les attributions de titres auraient été faites par tranches réduites de 1 000 titres par séquence de 50 millions en dessous du milliard du résultat opérationnel. Si le seuil de 800 millions n'avait pas été atteint, aucun titre n'aurait pu être acquis.
<b>TOTAL</b>		<b>500 000</b>	

## ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisition
<b>Cédric de Bailliencourt</b>	Plan Bolloré 21 mai 2012	127 400	Condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de 4 ans (21 mai 2016)
<b>TOTAL</b>		<b>127 400</b>	

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

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises définitivement durant l'exercice	Conditions d'acquisition
<b>Cyrille Bolloré</b>	Plan Bolloré 21 mai 2012	100 000	Condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de 4 ans (21 mai 2016)
<b>Yannick Bolloré</b>	Plan Bolloré 21 mai 2012	100 000	Condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de 4 ans (21 mai 2016)
<b>TOTAL</b>		<b>200 000</b>	

## BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Néant.

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Exercice 2016	Bolloré 2012 <sup>(1)</sup>	Bolloré 2016	Havas 2014	Havas 2016			Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	10 juin 2010	3 juin 2016	5 juin 2013	10 mai 2016	10 mai 2016	10 mai 2016	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	1 <sup>er</sup> septembre 2016	29 janvier 2014	10 mai 2016	10 mai 2016	21 juillet 2016	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	24 700 000	4 131 200	2 465 000	2 784 000			148 500	
Nombre total d'actions gratuites attribuées à des mandataires sociaux	577 400	528 000	0	10 000	0	40	20 000	0
– Cyrille Bolloré	100 000	0	0	0	0	0	15 000	0
– Gilles Alix	250 000	320 000	0	0	0	0	0	0
– Cédric de Bailliencourt	127 400	80 000	0	0	0	0	5 000	0
– Yannick Bolloré	100 000	0	0	0	0	0	0	0
– Sébastien Bolloré	0	64 000	0	0	0	0	0	0
– Marie Bolloré	0	64 000	0	0	0	0	0	0
– Céline Merle-Béral	0	0	0	10 000	0	40	0	0
Date d'attribution des actions	21 mai 2012	1 <sup>er</sup> septembre 2016	29 janvier 2014	10 mai 2016	10 mai 2016	21 juillet 2016	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	21 mai 2016	2 septembre 2019	29 avril 2018	10 mai 2020	10 mai 2019	21 juillet 2020	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de disponibilité des actions	21 mai 2018	2 septembre 2019	29 avril 2018	10 mai 2020	10 mai 2019	21 juillet 2020	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	1,3567	2,97	5,10	6,49	6,70	6,51	17,29	24,42
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	2 227 500	4 131 200	2 465 000	2 494 000	200 000	147 960	339 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	50 000	0	474 000	43 000	0	15 960	20 000	0
Nombre d'actions gratuites acquises	2 177 500	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2016	0	4 131 200	1 991 000	2 451 000	200 000	132 000	319 500	13 500

(1) Suite à la décision de l'Assemblée générale du 27 novembre 2014 de la société Bolloré de procéder à la division par 100 de la valeur nominale de l'action Bolloré, le nombre d'actions a été ajusté ainsi que le prix de souscription.

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

Néant.



## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Exercice 2016	Bolloré 2012 <sup>(1)</sup>	Bolloré 2016	Blue Solutions 2014	Havas 2015			Havas 2016
Date d'Assemblée	10 juin 2010	3 juin 2016	30 août 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	10 mai 2016
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	1 <sup>er</sup> septembre 2016	7 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015	10 mai 2016
Nombre total d'actions pouvant être attribués :	24 700 000	4 131 200	380 000	2 420 000	70 000	121 000	2 784 000
Nombre total d'actions de performance attribuées à des mandataires sociaux :	500 000	640 000	25 000	6 000	70 000	40	90 000
– Vincent Bolloré	500 000	320 000	0	0	0	0	0
– Cyrille Bolloré	0	320 000	0	0	0	0	0
– Yannick Bolloré	0	0	0	0	70 000	0	90 000
– Gilles Alix	0	0	25 000	0	0	0	0
– Céline Merle-Béral	0	0	0	6 000	0	40	0
Date d'attribution	21 mai 2012	1 <sup>er</sup> septembre 2016	8 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015	10 mai 2016
Date d'acquisition	21 mai 2016	2 septembre 2019	8 janvier 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019	10 mai 2020
Date de fin de période de conservation	21 mai 2018	2 septembre 2019	8 janvier 2020	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019	10 mai 2020
Prix de souscription (en euros)	1,3567	2,97	17,29	5,89	6,74	6,59	6,49
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	immédiate	conservation 2 ans	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate
Nombre d'actions de performance attribuées	500 000	640 000	25 000	2 420 000	70 000	119 960	90 000
Nombre d'actions de performance annulées	0	0	0	229 000	0	25 440	0
Nombre d'actions de performance acquises	500 000	0	0	0	0	0	0
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2016	0	640 000	25 000	2 191 000	70 000	94 520	90 000

(1) Suite à la décision de l'Assemblée générale du 27 novembre 2014 de la société Bolloré de procéder à la division par 100 de la valeur nominale de l'action Bolloré, le nombre d'actions a été ajusté ainsi que le prix de souscription.

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

Néant.

## ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

Néant.

## BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIS AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET EXERCÉS PAR CES DERNIERS

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

Néant.

## CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITE SPÉCIFIQUE, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Exercice 2016	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>Vincent Bolloré</b> Président du Conseil d'administration Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 31 décembre 2018		•		•		•		•
<b>Cédric de Bailliencourt</b> Directeur général Date de début de mandat : 3 juin 2016 Date de fin de mandat : 31 décembre 2018		•		•		•		•

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DÉCLARÉES PAR LES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

En 2016, l'opération qui a été déclarée au titre de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier est la suivante :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Olivier Roussel	18 janvier 2016	Acquisition	10	846,35	8 463,50	2016DD418883

## Rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération des mandataires sociaux

### Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin II ») a introduit, au sein des sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, un nouveau dispositif prévoyant un vote des actionnaires sur la rémunération de certains mandataires sociaux.

Ce dispositif, dont l'entrée en vigueur est précisée ci-après, requiert deux votes des actionnaires sur les rémunérations :

**Un vote préalable ou vote *ex ante* (article L. 225-37-2 du Code de commerce)** à compter de l'assemblée d'approbation des comptes qui statuera sur le premier exercice clos après le 9 décembre 2016, soit dès la présente Assemblée.

L'article L. 225-37-2 du Code de commerce énonce qu'une résolution devra être présentée chaque année aux actionnaires afin que soient approuvés « **les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels** composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux Président, Directeurs généraux ou Directeurs généraux délégués, **en raison de leur mandat** ».

**Un vote *ex post* (article L. 225-100 du Code de commerce)** qui s'appliquera à compter de la clôture de l'exercice suivant le premier exercice clos après le 9 décembre 2016. La société clôturant son exercice au 31 décembre 2016, des résolutions sur le vote *ex post* seront présentées dès l'Assemblée générale ordinaire à tenir en 2018.

Un vote devra alors intervenir sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ou au Directeur général délégué.

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé à ces mêmes dirigeants ne pourront être versés qu'après approbation de la rémunération par l'Assemblée générale.

En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il incombe à votre Conseil de vous présenter, dans le présent rapport, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration et au Directeur général, en raison de leurs mandats.

Il vous sera ainsi proposé, sur la base de ce rapport, d'approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017.

Votre Conseil sera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, appelé à soumettre à votre vote au moins chaque année des résolutions présentant la politique de rémunération des dirigeants.

Ce nouveau rapport vous présente le détail des éléments de rémunération fixes variables et exceptionnels.

Il convient de relever qu'à compter de l'exercice 2017, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire, des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce (procédure de vote *ex post*).

En cas de vote négatif sur les résolutions qui sont présentées, les dispositions légales énoncent que les principes et les critères de détermination précédemment approuvés continueront à s'appliquer et qu'en l'absence de tels principes et critères approuvés ou si aucune rémunération n'a été attribuée au cours de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée « conformément aux pratiques existant au sein de la société ».

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'administration en se fondant sur les propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors de leurs délibérations, le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations prennent en compte et appliquent avec rigueur les principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de rémunération, de comparabilité, de cohérence et de mesure.

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président du Conseil d'administration et au Directeur général en raison de leur mandat sont, à ce stade, exclusivement constitués de jetons de présence.

En conséquence, une résolution unique vous sera soumise au titre de la présentation de la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Il est rappelé qu'en vertu de l'article L. 225-45 du Code de commerce, la somme allouée à titre de jetons de présence par l'Assemblée générale aux administrateurs est fixée annuellement par celle-ci « sans être liée par des dispositions statutaires ou des décisions antérieures », la répartition des jetons entre les administrateurs relevant du Conseil d'administration.

L'article R. 225-33 du Code de commerce, qui dispose que cette répartition est libre, précise, depuis le décret n° 2017-340 du 16 mars 2017, qu'elle doit intervenir « dans les conditions prévues par l'article L. 225-37-2 ».

En conséquence, compte tenu de la compétence réservée par la loi à l'Assemblée générale s'agissant de la fixation de la somme allouée à titre de jetons de présence et de l'absence à ce stade d'autre type de rémunération ou d'avantages versés ou attribués au Président du Conseil d'administration et au Directeur général, le présent rapport se bornera à proposer les principes et critères de répartition des jetons de présence.

Le Conseil d'administration propose que la répartition des jetons de présence se fasse à parts égales entre les administrateurs et, lorsque la nomination ou la cooptation d'un membre intervient au cours de l'exercice au titre duquel les jetons de présence sont alloués, au prorata de la durée de l'exercice des fonctions du membre concerné.

La politique de répartition des jetons de présence actuellement pratiquée serait ainsi maintenue.

Le Conseil d'administration

## Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription

### Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 – Première résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider de différentes émissions, avec maintien du droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières donnant accès au capital, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions de cette opération. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

La première résolution prévoit l'émission en une ou plusieurs fois avec maintien du droit préférentiel de souscription, de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires de la société, les valeurs mobilières autres que des actions pouvant être également libellées en monnaies étrangères ou en unité monétaire quelconque établie par référence à plusieurs monnaies.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 400 000 000 euros en nominal, primes d'émission éventuelles non comprises. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à terme à des actions. Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne pourra excéder 600 000 000 euros ou la contre-valeur à la date d'émission de ce montant, en toute autre monnaie ou toute autre unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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 des Commissaires aux comptes sur l'augmentation du capital par émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

### Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 – Quatrième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants, et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote, pour un montant maximum représentant 1 % du montant des titres composant à ce jour le capital social, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation au Directeur général, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider d'une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre.

Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ou des autres titres donnant accès au capital.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation du capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des actions ordinaires ou des autres titres donnant accès au capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives de l'augmentation de capital n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite. Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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 des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital

### Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2017 – Cinquième résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

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

## 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 28 avril 2017

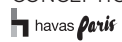
Cédric de Bailliencourt  
Vice-Président-directeur général

CRÉDITS PHOTO

Photothèques : Bolloré Transport & Logistics, Citroën.

Photographe : Franck Beloncle.

CONCEPTION ET RÉALISATION



Le document de référence est imprimé sur les papiers Novatech Satin (FSC)  
et Offset Tauro (PEFC).











Tour Bolloré  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex - France  
Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33  
Fax: +33 (0)1 46 96 44 22

[www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com)