

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

BOLLORÉ

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE
ET EXTRAORDINAIRE DU 6 JUIN 2012**

Société anonyme au capital de 411 286 192 euros
Siège social : Odet – 29500 Ergué-Gaberic
Siège administratif : 31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex – France
Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33 / Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

www.bollore.com
055 804 124 RCS Quimper

CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 22 MARS 2012

VINCENT BOLLORÉ

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

COMTE DE RIBES

VICE-PRÉSIDENT

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT

VICE-PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

GILLES ALIX

REPRÉSENTANT BOLLORÉ PARTICIPATIONS

CYRILLE BOLLORÉ

MARIE BOLLORÉ

SÉBASTIEN BOLLORÉ

YANNICK BOLLORÉ

HUBERT FABRI

DENIS KESSLER

CLAUDE JUIMO SIEWE MONTHÉ

JEAN-PAUL PARAYRE

GEORGES PÉBEREAU †

OLIVIER ROUSSEL

MICHEL ROUSSIN

MARTINE STUDER

FRANÇOIS THOMAZEAU

DIRECTEURS GÉNÉRAUX

GILLES ALIX
DANIEL DELVA
JEAN-CHRISTOPHE THIERY

INFORMATION FINANCIÈRE

CÉDRIC DE BAILLIENCOURT
DIRECTEUR FINANCIER
TÉL. : +33 (0)1 46 96 46 73
FAX : +33 (0)1 46 96 48 76

EMMANUEL FOSSORIER
RELATIONS INVESTISSEURS
TÉL. : +33 (0)1 46 96 47 85
FAX : +33 (0)1 46 96 42 38

SOMMAIRE

1. PERSONNES RESPONSABLES	6
2. NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	6
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	7
4. FACTEURS DE RISQUE	8
Analyse des risques (de taux, de change, de matières premières, sur titres de participation, politiques, juridiques, assurance, liés à l'activité)	
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	13
Histoire et évolution de la société	13
Investissements (financiers, industriels, en cours et engagements fermes d'investissement)	15
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	16
7. ORGANIGRAMME : ACTIONNARIAT DÉTAILLÉ DES SOCIÉTÉS COTÉES DU GROUPE	23
Description, principales filiales	
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	24
Immobilisations corporelles et questions environnementales	
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	33
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	34
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	34
12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	35
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	36
14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	36
Information sur les organes d'administration et de direction	
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	53
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	56
Mandats des administrateurs, comité d'audit, régime de gouvernement d'entreprise et organisation des travaux du conseil.	
17. SALARIÉS	57
Informations sur les effectifs, options de souscription et actions gratuites, récapitulatif des opérations sur titre, participations au capital de la société	
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	66
Renseignements concernant l'actionnariat et les droits de vote au 31 décembre 2011, contrôle de l'émetteur et accord pouvant entraîner un changement de contrôle	
19. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	67

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	67
Informations incluses par référence	67
Informations financières pro forma	67
États financiers consolidés au 31 décembre 2011	69
Comptes annuels au 31 décembre 2011	141
Politique de distribution des dividendes	160
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	163
Informations relatives au capital et actes constitutifs et statuts	
22. CONTRATS IMPORTANTS	167
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	167
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	167
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	167
ANNEXES	169
Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	170
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	171
Rapport du Président sur la composition, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	172
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	178
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	179
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2012	181
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012	182
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	183
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012	184
Document d'information annuel	186

1. PERSONNES RESPONSABLES

PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Vincent Bolloré, Président-directeur général.

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

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

J'atteste à ma connaissance que, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, contenu dans le présent document de référence comme précisé en annexe page 170, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, présentés dans ce document, avaient fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 160 du Document de référence 2010, qui contient une observation sur les évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans le paragraphe 1 « Nouvelles normes d'applications obligatoires à compter de 2010 » de la note 1 – B.3 « Évolutions normatives » de l'annexe aux états financiers.

Les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, inclus par référence dans ce document et présentés dans le Document de référence 2009, avaient fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 150 du Document de référence 2009, qui contient une observation sur les évolutions des règles et méthodes comptables exprimées dans le paragraphe 1 « Nouvelles normes applicables à compter de 2009 » de la note 1 – B.3 « Évolutions normatives » de l'annexe aux états financiers. »

Le 27 avril 2012
Vincent Bolloré

2. NOMS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

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

Représenté par Thierry Quéron

Première nomination : Assemblée générale extraordinaire du 28 juin 1990.
Renouvellements : Assemblée générale ordinaire des 12 juin 1996, 6 juin 2002 et 5 juin 2008.

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

AEG Finances
100, rue de Courcelles
75017 Paris

Représenté par Philippe Bailly

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

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

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2008.
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Auditeurs & Conseils Associés
33, rue Daru
75008 Paris

Représenté par François Mahé

Première nomination : Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

COMPTE DE RÉSULTAT

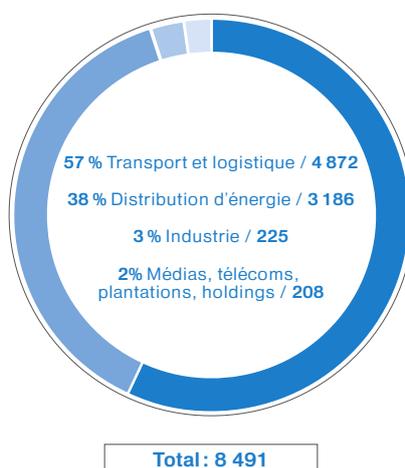
(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	8 491	7 010	6 011
Résultat opérationnel	290	243	174
Résultat financier	146	9	(36)
Part dans le résultat net des entreprises associées	51	200	72
Impôts	(111)	(94)	(79)
Résultat net global	376	358	120
dont part du Groupe	320	317	94

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(par activité, en millions d'euros)	2011	2010	2009
Transport et logistique	412	363	317
Distribution d'énergie	28	37	49
Industrie	(100)	(70)	(104)
Médias, Télécoms, Plantations, Holdings	(50)	(87)	(88)
Total	290	243	174

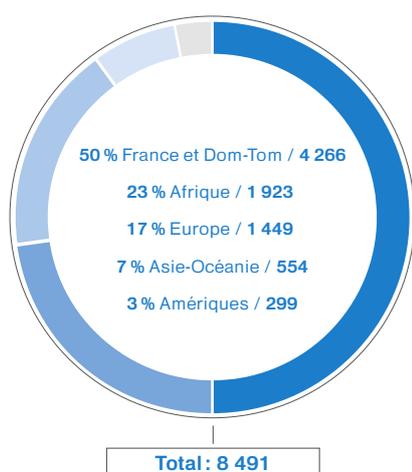
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)

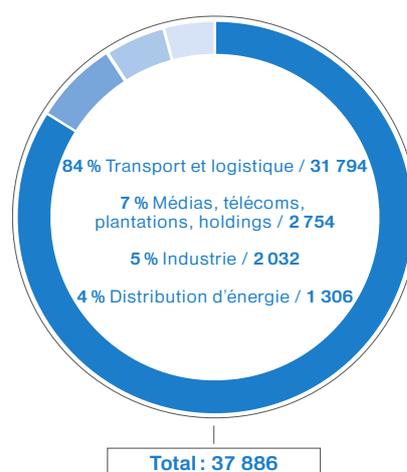


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2011 PAR ACTIVITÉ



BILAN

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres	4 117	4 035	3 076
Capitaux propres, part du Groupe	3 799	3 736	2 844
Endettement net	1 884	1 760	1 317

4. FACTEURS DE RISQUE

4.1. ANALYSE DES RISQUES

4.1.1. RISQUES DE TAUX, DE CHANGE ET DE MATIÈRES PREMIÈRES

Une analyse de ces risques est fournie dans la note 35 des comptes consolidés (20.3).

4.1.2. RISQUES SUR TITRES DE PARTICIPATION

La note 9 de l'annexe aux comptes consolidés (20.3) détaille les titres non consolidés, et notamment les titres détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe (voir « Actionariat détaillé », page 23). Les titres de ces sociétés non cotées, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et de Financière de l'Odét, revêtent un caractère peu liquide. Compte tenu des plus-values latentes significatives existant à la clôture, le Groupe estime ne pas avoir de risques propres à ces participations. Une analyse de la sensibilité des états financiers à la variation des cours des actions figure dans la note 35 des comptes consolidés (20.3).

4.1.3. RISQUES POLITIQUES

Le Groupe est présent depuis plusieurs décennies en Afrique. Son expérience et sa présence dans pratiquement tous les pays du continent lui permettent de mieux répartir son exposition aux risques. À cet égard, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires » garantissant les risques politiques et commerciaux à concurrence de 30 millions d'euros par événement et 75 millions d'euros par an auprès de ACS, et réassurée auprès de Sorebol – société de réassurance interne du Groupe. Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

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

4.1.4. 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.

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

Par décision du 20 décembre 2001, Bolloré (société absorbée par notre société au cours de l'exercice 2006) s'est vu infliger une amende de 22,7 millions d'euros par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Apleton). Bolloré a exercé un recours contre cette décision le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, recours qui a été rejeté par arrêt en date du 26 avril 2007.

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

La Cour de justice des Communautés européennes a estimé que le Tribunal de première instance avait commis une erreur de droit en ne tirant aucune conséquence juridique de sa décision selon laquelle les droits de la défense de Bolloré n'ont pas été respectés et, par arrêt du 3 septembre 2009, a annulé la décision initiale de la Commission en ce qu'elle vise Bolloré SA. Suite à cette annulation, la Commission a, le 16 décembre 2009, adressé une nouvelle communication de griefs à Bolloré. Nonobstant les observations formulées par Bolloré, la Commission européenne a, le 23 juin 2010, pris une décision de réadoption de sa décision initiale et a réduit le montant de l'amende en condamnant Bolloré à 21,26 millions d'euros. Le 3 septembre 2010, Bolloré a exercé un recours devant le Tribunal de l'Union européenne contre la décision réadoptée afin d'obtenir à titre principal l'annulation de cette décision et subsidiairement une réduction très substantielle du montant de l'amende. La procédure est actuellement pendante devant le Tribunal de l'Union européenne et la décision du Tribunal devrait normalement intervenir dans le courant de l'année 2012.

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. À ce stade de la procédure, les demandeurs n'ont procédé à aucune évaluation du préjudice qu'ils allèguent. SDV Logistique Internationale, en ce qui la concerne, entend se défendre vigoureusement contre les griefs qui lui sont faits.

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

La société Autolib' a été rendue destinataire le 24 mai 2011 desdites requêtes en sa qualité de titulaire de la convention de délégation de service public précitée et a conclu, avec le Syndicat mixte Autolib', au rejet pur et simple de ces recours. Par décisions en date du 1^{er} mars 2012, le Tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada. Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le Tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100 067 121 euros à titre de dommages et intérêts, et 200 000 euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Au soutien de leur action, Getma International et NCT Necotrans prétendent 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.

Bolloré et Bolloré Africa Logistics, qui demandent au Tribunal que Getma International et NCT Necotrans soient déboutées de l'ensemble de leurs demandes et condamnées à des dommages-intérêts pour procédure abusive, rejettent avec la plus grande fermeté les allégations de ces deux sociétés. La procédure est actuellement pendante devant le Tribunal de commerce de Nanterre.

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

- (i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements sur lesquels portent les décisions n° 2006-0727, 2006-0728, 2006-0729, 2006-0730, 2006-0731, 2006-0732, 2006-0733, 2006-0734, 2006-0735,

2006-0736, 2006-0737 et 2006-073 en date du 25 juillet 2006, n° 2008-0931, 2008-0932, 2008-0933, 2008-0934, 2008-0935, 2008-0936, 2008-0937, 2008-0938 du 4 septembre 2008 et n° 2010-0360 et 2010-0362 du 25 avril 2010 (les « Décisions ») ; et

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

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

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

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

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

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

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

Le Groupe s'est inscrit en 2005 dans une démarche de « cartographie des risques » étendue à l'ensemble de ses activités ayant comme principaux objectifs :

- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions ;
 - l'initiation/l'amélioration des process, afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques ;
 - l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie ;
 - 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'actions et la mise à jour régulière des risques.

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

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, ferroviaire et de terminaux portuaires.

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

Risques industriels

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

Risques de responsabilité civile

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

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

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

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

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

Autres risques particuliers, notamment sociaux

Le Groupe, après avoir analysé chacun de ses métiers, ne prévoit pas à cet égard de difficultés importantes pour l'exercice à venir.

4.1.6. RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

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

Le Groupe Bolloré, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont par conséquent des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activités très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble.

Dans le transport et la logistique (57 % du chiffre d'affaires), ses principaux clients sont des compagnies maritimes qui opèrent dans des secteurs très divers. Le premier client représente près de 3 % du chiffre d'affaires du Groupe. En outre, le fait que ces compagnies maritimes soient également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permet de garantir une bonne stabilité de cette clientèle. L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers.

Le Groupe réalise plus de 70 % de son chiffre d'affaires dans les métiers de la commission de transport et de la distribution d'énergie, où il joue principalement un rôle d'intermédiaire. Sa rentabilité n'est exposée qu'en faible partie à des phénomènes tels que la baisse des échanges mondiaux ou encore d'importantes fluctuations des prix des produits pétroliers.

La commission de transport pourra, en cas de baisse des échanges mondiaux qui engendrerait alors la baisse des prix de ses propres services, obtenir de bien meilleures conditions auprès de ses fournisseurs qui se trouveront en surcapacité, et ainsi préserver ses marges.

De même, la division Distribution d'énergie répercute systématiquement les fluctuations des prix des produits pétroliers sur ses clients. Son exposition se limite donc à son stock, qui est en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produit adossés à des opérations physiques (voir page 125).

Par ailleurs, le Groupe est présent dans 45 pays d'Afrique, où il exerce tous les métiers de la logistique : commission de transport 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 destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement des acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaîtrait une crise majeure, comme cela a été le cas lors des événements survenus en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011. Par ailleurs, ces risques sont couverts par des polices d'assurances (voir « Risques politiques » page 8).

La crise politique en Côte d'Ivoire survenue à la suite des élections présidentielles de fin 2010 a engendré une baisse d'activité et a eu un impact significatif sur les résultats des filiales basées en Côte d'Ivoire au premier semestre 2011. Le chemin de fer Sitarail et le terminal portuaire SETV ont rencontré une baisse de leur activité suivie d'un arrêt complet de deux mois. À l'échelle du Groupe, l'impact a été faible et en partie compensé par le surcroît d'activité des sociétés situées dans les pays limitrophes qui ont bénéficié du report des trafics de marchandises (le résultat opérationnel du Groupe a d'ailleurs progressé de 19 % en 2011). Le contrat Autolib' remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011 pourrait présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnements... Les premiers mois d'exploitation sont très prometteurs et les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale. De plus, le contrat signé avec le syndicat mixte limite cependant l'exposition du Groupe en termes de pertes à 60 millions d'euros sur la durée de la concession.

Par ailleurs, confiant dans sa capacité à développer ce projet de grande envergure dans les délais contractuels, le Groupe s'est engagé à payer des indemnités au cas où le projet aurait du retard, indemnités plafonnées à 20 millions d'euros. Le Groupe a démarré le système Autolib' avec deux mois d'avance et ne souffre actuellement d'aucun retard dans le déploiement des bornes de charges et la fourniture des véhicules électriques.

Enfin, le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité et de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité), les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe.

Le tableau présenté ci-contre reprend les risques de nature industrielle ainsi que ceux liés à l'environnement des différentes activités du Groupe et décrit les actions entreprises par le Groupe afin d'y remédier.

Risques industriels et liés à l'environnement

Risques identifiés	Actions entreprises
Films plastiques, batteries et supercapacités	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, piles, etc.) et traitement des déchets spéciaux (produits chimiques, solvants) par des sociétés spécialisées
Batteries et supercapacités : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu Extinction automatique sprinkler ou gaz Tests d'inflammabilité des produits
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres conformément à la directive Atex Traitement des rejets atmosphériques par filtre ou condensation
Batteries électriques	Tests et recyclage
Terminaux et systèmes spécialisés	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Gestion des DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques) confié et contractualisé auprès d'une entreprise certifiée et agréée
Distribution d'énergie	
Stockages d'hydrocarbures	Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour nos sites classés ICPE : 88 sites Dépollution des sols : fermeture de trois anciens sites et poursuite du suivi environnemental de 21 sites en exploitation (suivi de nappe, ré-épreuves des cuves, analyses piézométriques...) Contrôle ICPE de 13 sites soumis à simple déclaration par un organisme agréé
Véhicules-citernes	Formation des salariés à l'exploitation de dépôts pétroliers Formation « Sécurité chauffeurs » au centre APTH du Creusot : 64 chauffeurs formés Commande de 20 véhicules pétroliers neufs répondant à la norme Euro 5 et cession de 20 véhicules usagés
Fuites dans le pipe-line SFDM	Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes Télesurveillance en continu Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne Mise en place et respect des procédures Seveso
Transport et logistique Afrique	
Accidents du travail	Formation continue du personnel et des sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité applicables sur les différentes entités et concernant l'ensemble des activités exercées par la division (le nombre d'heures de formation a été multiplié par 3,5 entre 2010 et 2011)
Risques portuaires	Application stricte des dispositions du code International Maritime Organisation (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sur l'ensemble des concessions portuaires Conformément à ces dispositions, la division s'est engagée à obtenir le niveau de sécurité maximum sur ses installations portuaires et déploie en parallèle un système de management QHSE
Accidents transport et logistique	Existence d'un système de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) Formation continue des salariés aux règles et standards internationaux QHSE et en particulier sur les projets Oil and Mining 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

Risques identifiés	Actions entreprises
Entreposage et matières dangereuses	Des règles strictes et des procédures spécifiques ont été instaurées pour l'entreposage du coton et validées par les assureurs du Groupe. 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 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 de nos projets ou de nos activités
Rejets, pollution	Recyclage et traitement des huiles moteur ainsi que des déchets solides (ferraille, etc.) Mise en place d'accords avec des sociétés agréées pour les opérations de destruction finale, recyclage des déchets Amélioration continue du système de management environnemental
Logistique internationale	
Accidents du travail	Existence de plans d'actions formalisés dans le « document unique », suite à l'évaluation des risques ou analyse des accidents du travail Gestion des entreprises extérieures intervenant sur les sites Suivi des vérifications périodiques réglementaires des équipements et installations Audits santé, sécurité, environnement (SSE) visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des établissements Obtention des autorisations par l'Autorité de Sûreté Nucléaire pour les sites détenteurs de générateurs de rayonnements X Formation et informations sécurité (secourisme, lutte contre l'incendie, conduite des chariots élévateurs...) Formation de nouveaux correspondants sécurité locaux (DCSO) Publication mensuelle d'une lettre d'information Veille réglementaire et assistance téléphonique
Incidents transport ou stockage de marchandises dangereuses	Amélioration des procédés de stockage Formation du personnel transport de marchandises dangereuses (ADR, IMDG et IATA) Création d'une formation de recyclage Transport de Marchandises Dangereuses en e-learning Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations Renouvellement de l'autorisation d'exercer l'activité de transport de matières nucléaires catégorie III
Impact environnemental	Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) Dossiers de demande autorisation, enregistrement ou de déclaration (DREAL), dossier de cessation d'activité
Plantations	
Pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Bassins de décantation des boues et de biodégradation des matières organiques Recyclage des eaux usées comme engrais organique
Érosion des sols pendant la période de pousse des jeunes arbres (de trois à quatre années)	Culture en courbes de niveaux et mise en place de « plantes de couverture » dans les interlignes de jeunes plants
Destruction de la faune par usage fréquent d'insecticides ou de poisons non sélectifs	Contrôle biologique de la faune parasite : – culture de plantes nectarigènes appréciées des insectes prédateurs (ou parasites), des larves et des chenilles nuisibles ; – pièges olfactifs contre l'oryctes, insecte ravageur des jeunes palmiers
Pollution de la nappe phréatique par utilisation d'engrais chimiques	Limitation des apports d'engrais minéraux par : – utilisation des déchets végétaux comme engrais organiques ; – culture entre les jeunes arbres de « plantes de couverture » fixant l'azote de l'air Limitation d'utilisation de produits phytosanitaires : – pratiques culturales découlant du concept d'agriculture raisonnée ; – utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation d'engrais chimiques	Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une « agriculture raisonnée » Substitution des produits de désinfection des sols par la pratique des jachères longues
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine	Station de traitement des eaux de lavage

5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

5.1. HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

RAISON SOCIALE

« Bolloré ».

LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

RCS Quimper 055 804 124.

CONSTITUTION ET DURÉE

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

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

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

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

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

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ÉMETTEUR

Fondée en 1822 en Bretagne, l'entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de papiers fins a été reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980.

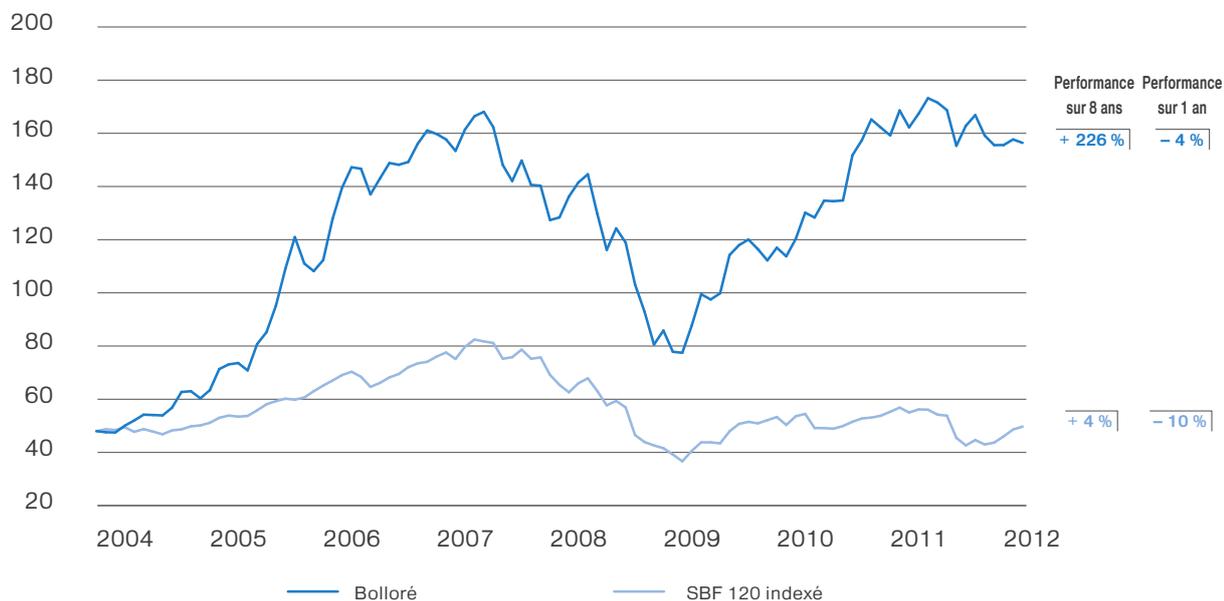
Après avoir développé un pôle de spécialités industrielles liées à la technologie des films plastiques et des papiers minces, le Groupe Bolloré a pris le contrôle, d'une part, en 1986, de la société Sofical, complété par l'acquisition de JOB pour développer un pôle Tabac, et, d'autre part, de la Scac puis de Rhin-Rhône en 1988 pour développer un pôle Transport.

- **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
- **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et Raccords plastiques.
- **Fin 1996** : prise de contrôle du Groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.
- **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50% aux côtés de CMB-Safren.
- **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenue Bolloré.
- **1999** : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'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.

- **2002** : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. Cession à Imperial Tobacco de 12,5% supplémentaires de Tobaccor. Absorption par la Compagnie du Cambodge de la Société Financière des Terres Rouges et de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution de fioul de Shell en France. Acquisition par SDV de l'activité Commission de transport du groupe allemand Geis, disposant d'un important réseau en Asie. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de transport, donnant naissance à SDV Logistique Internationale. Entrée au capital de Vallourec.
- **2003** : cession du solde de la participation dans Tobaccor (12,5% payables fin 2005). Rachat des 40,83% détenus par le Consortium de Réalisation (CDR) dans la Compagnie des Glénans. Démarrage de l'usine acquise dans les Vosges par la division Papiers. Franchissement par le Groupe du seuil de 20% du capital et des droits de vote dans Vallourec.
- **2004** : cession des plantations de Malaisie. Acquisition d'une participation de 20% dans Havas. Développement de la Bluecar®, prototype de véhicule électrique équipé des batteries Batscap.
- **2005** : lancement de Direct 8, la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) créée par le Groupe. Présentation de la Bluecar® au salon de Genève. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Acquisition d'une participation de 25% dans Aegis. Cession de 7,5% du capital de Vallourec.
- **2006** : cession des activités maritimes (Delmas). Lancement de *Direct Soir*, premier quotidien gratuit du soir. Obtention de 12 licences régionales WiMax. Livraison d'une nouvelle série de prototypes Bluecar®. Cession de 10,2% de Vallourec. Offre publique de reprise sur Socfin. Offre publique de retrait sur Bolloré et fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Changement de dénomination de « Bolloré Investissement » en « Bolloré ».
- **2007** : acquisition de JE-Bernard, un des premiers groupes de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine spécialisée dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Association avec Pininfarina pour la production et la commercialisation d'une voiture électrique. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*. Début des tests d'équipements pilotes destinés au WiMax. Cession de 3,5% de Vallourec et renforcement dans Havas et Aegis. Offre publique d'achat sur Nord-Sumatra Investissements suivie d'un retrait obligatoire.
- **2008** : cession de 3,6% de Vallourec. Création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus). Obtention de huit licences supplémentaires WiMax. Acquisition de White Horse, transporteur routier de référence sur le corridor de la Copper Belt, et de SAEL, cinquième commissionnaire de transport en Afrique du Sud. Acquisition de 60% du capital du groupe CSA, dont le Groupe Bolloré détenait déjà 40% depuis 2006. Renforcement de la participation à 2,9% dans Vallourec au 31 décembre 2008.
- **2009** : obtention de la concession du terminal 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. 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.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Moyenne mensuelle (en euros)



ÉVOLUTION DU TITRE BOLLORÉ SUR DIX-HUIT MOIS

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
septembre 2010	151,75	162,60	133,90	266 506	40 986
octobre 2010	157,41	161,45	153,10	168 852	26 594
novembre 2010	165,21	168,55	153,10	125 391	20 662
décembre 2010	162,18	166,45	157,00	101 699	16 467
janvier 2011	159,20	162,90	156,00	75 853	12 086
février 2011	168,59	174,90	161,00	97 949	16 588
mars 2011	162,23	172,50	145,05	118 111	18 873
avril 2011	167,36	173,80	163,85	64 247	10 799
mai 2011	173,22	176,95	169,00	55 631	9 634
juin 2011	171,57	178,00	165,95	122 818	20 999
juillet 2011	168,72	175,50	161,00	183 841	30 873
août 2011	155,31	166,80	140,20	135 877	21 066
septembre 2011	162,80	174,00	150,10	277 644	45 748
octobre 2011	166,86	171,50	155,10	187 678	31 301
novembre 2011	159,16	167,95	148,00	99 283	15 861
décembre 2011	155,56	163,20	150,00	1 643 539	251 893
janvier 2012	155,58	158,45	151,50	64 275	9 996
février 2012	158,21	160,85	155,00	107 804	17 094

5.2. INVESTISSEMENTS

5.2.1. INVESTISSEMENTS FINANCIERS NETS

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Total Groupe Bolloré	40	419	110

L'exercice 2011 a été marqué d'une part par la cession de 275 millions d'euros de titres Vallourec, soit 3,5 % des titres ramenant le pourcentage de détention à 1,7 % et, d'autre part, par l'acquisition de 258 millions d'euros de titres cotés (principalement Vivendi, Mediobanca, Bigben Interactive...).

En 2011, le Groupe a également fait l'acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour à terme en détenir 100 %, de 50 % complémentaires de la société VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré), de 100 % de la société d'études et de sondage Direct Panel, de 51 % de la société The Web Family qui exploite le site Internet www.jeanmarcmorandini.com, de 17 % complémentaires du capital de Sogeco (société de transport en Mauritanie) permettant une prise de contrôle conjoint à 50 % et d'une partie du réseau de commissionnaires de transport Fast avec 51 % des titres de Fast France, 100 % des titres de Fast Italia et une prise de participation dans les sociétés libanaises Fast Overseas Holding et Fast Mondial et Marine.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à des acquisitions d'intérêts minoritaires dans la société Gruau Microbus (acquisition de 19,9 % complémentaires portant à 100 % le capital détenu) et la société Financière d'Afrique Australe (acquisition de 24,1 % complémentaires portant à 75,1 % le capital détenu).

En 2010, le Groupe Bolloré avait acquis 370 millions d'euros de titres cotés (Mediobanca, Generali, Premafin, Bigben Interactive). Les investissements financiers comprenaient également l'achat de 100 % des titres de la chaîne de Télévision Numérique Terrestre Virgin 17, rebaptisée Direct Star, le rachat de 30 % complémentaires respectivement dans les sociétés Gruau Microbus et Polyconseil. Ils intégraient également l'acquisition de 100 % des titres de la société My IP, opérant dans le domaine de la fourniture d'accès à Internet dans les résidences étudiantes.

En 2009, le Groupe avait principalement renforcé sa participation dans Vallourec par l'acquisition de titres supplémentaires pour 83 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, il détenait 5,2 % du capital.

Il avait, par ailleurs, atteint 11 % du capital de Bigben Interactive et acheté, directement et indirectement, des titres de sociétés cotées du Groupe (Société Industrielle et Financière de l'Artois, Plantations des Terres Rouges, Forestière Équatoriale, Compagnie du Cambodge).

5.2.2. INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Transport et logistique	241	177	234
Distribution d'énergie	16	13	10
Industrie	117	20	11
Autres activités	33	20	13
Total	407	230	268
Activité destinée à la vente			2
Total Groupe Bolloré	407	230	270

Exercice 2011

En 2011, le montant des investissements a fortement progressé par rapport à 2010 (+ 77 %). Le transport reste le principal bénéficiaire de ces investissements avec 241 millions d'euros, soit 59 % des investissements du Groupe. Dans ce secteur, les principaux investissements ont été réalisés dans les concessions de manutention portuaire, notamment Congo Terminal en République démocratique du Congo, Conakry Terminal en Guinée, le terminal à conteneurs de Tin Can Island au Nigeria et Bénin Terminal.

Le secteur de la distribution d'énergie, qui intègre désormais LCN, a vu ses investissements progresser de 23 %. Les principales acquisitions concernent des travaux de mises en conformité du matériel de transport et des aménagements industriels.

L'exercice 2011 est également marqué par des investissements très significatifs réalisés dans le secteur de l'industrie. Les principaux bénéficiaires sont l'activité Batteries qui a poursuivi ses investissements capacitaires dans ses usines en France et au Canada, ainsi que l'activité Véhicules électriques qui s'est équipée d'une flotte de véhicules électriques BlueCar utilisée dans le cadre de la délégation de service public Autolib'. Le Groupe a parallèlement réalisé des investissements significatifs de matériels et d'infrastructure pour déployer le service Autolib' en région parisienne.

Dans les autres activités, les investissements les plus importants concernent des investissements immobiliers, des investissements dans les plantations gérées en direct, ainsi que des investissements réalisés dans le domaine de la production audiovisuelle.

Exercice 2010

En 2010, le Groupe a poursuivi sa politique d'investissement avec environ 230 millions d'euros d'investissements dont 77 % concernent la division transport et logistique. Dans ce secteur, le Groupe a investi principalement dans des équipements de manutention portuaires (matériels de levage principalement) et également dans du matériel roulant. Ces investissements ont été effectués pour une grande partie dans les concessions de manutention portuaire que le Groupe exploite. Les principales entités ayant bénéficié de ces investissements sont le terminal à conteneurs de Tin Can Island, au Nigeria, Congo Terminal, au Congo et le terminal à container du port de Lomé, au Togo. En France, la réforme portuaire avait conduit le Groupe à réaliser des investissements significatifs dans les ports qu'il exploite à Rouen, La Rochelle et Dunkerque.

Le secteur de la Distribution d'énergie avait vu le niveau de ses investissements augmenter de plus de 30 %. Les investissements concernent principalement des travaux de mise en conformité, d'aménagement industriel et des matériels de transport.

Dans l'Industrie, les investissements qui avaient presque doublé par rapport à 2009 concernaient principalement l'activité Batteries. Dans ce secteur, le Groupe avait procédé à des augmentations de capacités de production des usines de production de batteries de Bretagne et du Canada. Dans le domaine de la voiture électrique, des investissements significatifs avaient été réalisés pour développer la chaîne de traction. Concernant les autres activités, les investissements des Médias se concentraient sur le pôle Télévision avec l'acquisition de matériel de production, ainsi que sur la presse du matin. Le secteur des Télécoms avait vu également ses investissements progresser très significativement du fait de l'acquisition de deux nouvelles licences WiMax, permettant ainsi au Groupe d'avoir une couverture nationale. Le Groupe a poursuivi ses investissements pour le déploiement de son réseau Wifirst dans les résidences étudiantes.

Exercice 2009

Les investissements en immobilisations de l'exercice 2009 étaient en hausse de 11 % par rapport à 2008 et atteignaient 268 millions d'euros (hors activités destinées à la vente). L'activité Transport et logistique restait le premier secteur en termes d'investissements, représentant 87 % du total. Le Groupe a poursuivi en 2009 ses investissements dans les équipements lourds de manutention (portiques de quai et de parc, grues mobiles) pour les terminaux à conteneurs et dans les matériels de transport et de manutention nécessaires aux activités de logistique qui accompagnent

plusieurs projets dans les secteurs pétroliers et miniers. Les investissements de la division s'élevaient à 234 millions d'euros, contre 152 millions d'euros en 2008, et concernaient notamment les concessions portuaires remportées par le Groupe, comme celle du terminal portuaire de Pointe-Noire, au Congo, dont l'exploitation a démarré au cours l'année 2009.

Les investissements réalisés par la division Distribution d'énergie étaient liés à l'évolution des réglementations en termes de sécurité et de protection de l'environnement.

Dans l'Industrie, les investissements en 2009 concernaient principalement le développement de nouveaux produits hautement technologiques dans le stockage de l'électricité : batteries électriques, supercapacités.

Quant aux autres activités, des investissements avaient été consacrés, chez Wifirst, au développement du parc de chambres d'étudiants équipées de services Internet sans fil et, chez SAFA Cameroun, aux matériels et équipements, en particulier à la construction d'une station de traitement des eaux usées.

Par ailleurs, le Groupe poursuivait ses investissements dans le développement informatique dans l'ensemble de ses divisions.

5.2.3. INVESTISSEMENTS EN COURS ET ENGAGEMENTS FERMES D'INVESTISSEMENT

Les principaux engagements en matière d'investissement dans le secteur du transport et de la logistique concernent les travaux d'aménagement et d'infrastructure, ainsi que les acquisitions de matériels de levage pour les terminaux portuaires opérés par le Groupe en Afrique. Les investissements les plus significatifs concernent les terminaux à conteneurs du Congo, du Togo et de Conakry en Guinée.

Dans le domaine industriel, le Groupe prévoit de poursuivre ses investissements capacitaires dans les usines de batteries en Bretagne et au Canada. Par ailleurs, dans le cadre du service Autolib', des engagements sont planifiés de façon à répondre aux obligations de la délégation de service public.

Enfin, les engagements au titre des concessions répartis sur de longues durées et liés à l'atteinte de certains niveaux de volume s'élèvent à 1,1 milliard d'euros (voir notes 7 et 33).

6. APERÇU DES ACTIVITÉS

6.1. PRINCIPALES ACTIVITÉS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

(en millions d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	4 872	4 643
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	412	363
Investissements ⁽²⁾	241	177

(1) Avant redevance de marques

(2) Notamment Congo Terminal et Conakry Terminal, concessions obtenues respectivement fin 2008 et début 2011.

Dans un contexte de dynamisme des échanges mondiaux, les activités Logistique internationale et Transport et logistique Afrique ont réalisé de très bons résultats, faisant ressortir un résultat opérationnel en hausse de 13 % avec un chiffre d'affaires en croissance de 5 %, à 4 872 millions d'euros.

Logistique internationale

Bolloré Logistics, à travers ses différentes sociétés (SDV Logistique Internationale, SDV Ltd, Saga, Nord Sud...), exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans 93 pays, il figure parmi les cinq premiers groupes européens de commission de transport et de logistique.

En 2011, le chiffre d'affaires a progressé de 5 %, à 2 788 millions d'euros, grâce à la poursuite de la reprise des échanges mondiaux constatée depuis 2010. Bolloré Logistics bénéficie à nouveau d'une nette croissance des volumes transportés en particulier sur l'axe Europe-Asie et sur les flux intra-Asie. Les volumes transportés dans le fret aérien (+ 4 %) ont continué à progresser malgré un léger recul constaté au niveau mondial (- 0,6 %). Les taux de fret du transport aérien sont restés stables alors que ceux du transport maritime sont en baisse compte tenu des surcapacités du marché.

À l'international, le réseau Bolloré Logistics en Asie a enregistré de bonnes performances, profitant du dynamisme de la croissance chinoise et de la bonne marche des plates-formes de Singapour et de Hong Kong dans les secteurs de la cosmétique, de l'aéronautique et des télécoms.

L'Amérique du Nord a enregistré d'excellentes performances avec une progression du résultat opérationnel de l'ordre de 20 %.

En Europe, la division a enregistré de bons résultats, notamment en France, en Grande-Bretagne et Belgique. Les filiales du Portugal et des Pays-Bas ont atteint leurs objectifs et leurs activités sont en reprise.

Dans le domaine de la manutention portuaire, où les investissements réalisés dans le cadre de la réforme portuaire française (Dunkerque, Rouen, Nantes, La Rochelle) ont été complétés au cours de l'année 2011, l'activité connaît une bonne marche.

Le renforcement du réseau de Bolloré Logistics s'est poursuivi en 2011 avec la prise de participation dans le Groupe Fast Overseas au Liban, présent dans plusieurs pays de la région, et l'acquisition des entités du réseau Fast en France et en Italie.

Dans un environnement de forte compétitivité, la diversification de son portefeuille de clients qui compte parmi ses dix plus gros clients des leaders chinois, américains et européens dans leurs domaines respectifs et ses succès dans des secteurs spécifiques (aérospatiale, télécoms en Asie, projets industriels en Europe...) continuent d'affirmer la capacité de Bolloré Logistics à répondre aux besoins les plus vastes et spécifiques de sa clientèle.

Transport et logistique Afrique

Présent dans 45 pays, où il emploie près de 22 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le leader du transport et de la logistique sur ce continent. Au cours du premier semestre 2011, Bolloré Africa Logistics a été pénalisé par la crise en Côte d'Ivoire qui a provoqué l'arrêt des activités pendant plusieurs mois. Malgré cela, grâce à la diversité de ses implantations, le Groupe est parvenu à accroître ses résultats. Son chiffre d'affaires a atteint 2 084 millions d'euros, en hausse de 8,5 %, à périmètre et taux de change constants, et son résultat opérationnel a progressé de 14 %.

Ces résultats ont été permis par la rapide reprise des activités en Côte d'Ivoire, par l'excellente performance de l'Afrique centrale et la bonne marche de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe.

Le dynamisme des terminaux portuaires a produit de très bons résultats, notamment celui de Lagos-Tin Can au Nigeria qui connaît une très belle progression, grâce à une hausse des volumes et tarifaire. Les nouveaux terminaux récemment remportés, Conakry, en Guinée, et Freetown, au Sierra Leone, ont également contribué significativement à la progression de la division.

En Afrique de l'Ouest, la Côte d'Ivoire a réalisé de bons résultats malgré la crise politique qui a pénalisé l'activité du premier semestre 2011. La bonne performance du terminal conteneur SETV, qui a bénéficié de la hausse des tarifs de manutention entrée en vigueur en décembre 2010, a ainsi pu compenser la baisse d'activité du chemin de fer Sitarail qui a connu un arrêt complet durant deux mois. L'activité marchandises a redémarré à fin avril 2011 et le transport voyageurs à fin juin 2011.

De très bonnes performances ont été enregistrées au Sierra Leone, avec le terminal conteneurs Freetown Terminal, et en Guinée dont le terminal conteneurs de Conakry, qui a démarré en avril 2011, bénéficie du développement de l'activité minière.

En Afrique centrale, le Cameroun a réalisé une très bonne année, avec une augmentation significative des volumes import et export pour le terminal portuaire DIT et des volumes transit dont a profité l'entité Bolloré Africa Logistics Cameroun. Le Nigeria, dont le résultat opérationnel a progressé très fortement, a été marqué par une très forte croissance du terminal conteneurs TICT qui a bénéficié d'une hausse des volumes et des tarifs. Au Gabon, le terminal conteneurs de Libreville (STCG) a connu une très bonne marche en 2011, grâce à des volumes d'activité soutenus tant à l'import, pour la réalisation de nombreux projets miniers et d'infrastructures, qu'à l'export avec le développement des bois débités.

Au Togo, le terminal portuaire de Lomé a connu un bon niveau d'activité. La progression des résultats a également bénéficié d'une hausse importante des volumes traités par le terminal conteneur MPS au Ghana.

En Afrique de l'Est, le résultat opérationnel est en nette progression. Le Kenya, dont la hausse des volumes et des tarifs de l'activité de port sec a compensé le recul du transit maritime, a tout particulièrement contribué à cette évolution.

En Afrique australe, les résultats de l'Afrique du Sud sont en forte progression. Le retrait des performances de White Horse en raison de la baisse du dollar US, de la hausse des coûts des carburants, ainsi que de la diminution des volumes est largement compensé par la forte croissance de SDV RSA et SAEL qui bénéficie d'un effort commercial important, ayant permis la constitution d'une clientèle traditionnelle et minière, et du développement des prestations d'entrepôt.

DISTRIBUTION D'ÉNERGIE

(en millions d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	3 186	1 995
Résultat opérationnel	28	37
Investissements	16	13

À travers la division Distribution d'énergie, le Groupe Bolloré est le deuxième distributeur français de fioul domestique et également un acteur important dans le domaine de la logistique pétrolière.

L'acquisition, début février 2011, de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie), qui représente une part de marché de 4 % du fioul domestique en France, vient renforcer significativement le réseau de Bolloré Énergie qui couvre désormais près de 14 % du marché français. La prise de contrôle de LCN, destiné à terme à être détenu à 100 %, et explique en grande partie la hausse de 60 % du chiffre d'affaires (contribution de LCN : 767 millions d'euros). À périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 20 % du fait de la hausse des prix des produits pétroliers.

Le résultat opérationnel, à 28 millions d'euros, est en retrait par rapport à 2010 en raison d'une climatologie particulièrement clémente durant l'année 2011 entraînant une baisse du marché du fioul domestique de 14 %. En outre, l'année a été marquée par la hausse des prix des produits pétroliers (FOD : 484 euros par m³ à fin décembre 2010, contre 604 euros par m³ à fin décembre 2011).

SFDM, en charge de l'exploitation du *pipe-line* Donges-Metz, a réalisé un exercice satisfaisant.

En Allemagne, l'activité soutes basée à Hambourg, a réalisé d'excellents résultats. La bonne performance de l'activité stations services de Calpam Mineralöl a en partie compensé la baisse de sa branche fioul domestique, pénalisée par les conditions climatiques. En Suisse, CICA a réalisé un excellent exercice grâce aux opportunités de marché créées par les variations importantes du fret rhéan.

INDUSTRIE

(en millions d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	225	205
Résultat opérationnel	(100)	(70)
Investissements	117	20

Les activités traditionnelles de Films plastiques et IER ont connu une bonne reprise des volumes d'activité et présentent une nette amélioration des résultats.

Au cours de l'année 2011, les dépenses consacrées au développement de nouveaux produits hautement technologiques et au stockage d'électricité (batteries, supercapacités, véhicules électriques) se sont fortement accrues. Le 5 décembre 2011, Autolib', le système de voitures propres 100 % électriques en auto-partage en Île-de-France développé par le Groupe Bolloré, a été ouvert au public avec 250 voitures Bluecar® lors du lancement.

Films plastiques

À partir de la technologie développée dans la fabrication des films plastiques pour condensateurs, dont il est le leader mondial, le Groupe Bolloré s'est diversifié au cours des dernières années dans le secteur des films thermo-rétractables pour emballage.

Le chiffre d'affaires 2011 des activités Films plastiques est en progression de 15 % par rapport à l'exercice précédent, après la croissance de 23 % enregistrée en 2010. Les volumes vendus ont progressé de 5 % entre 2011 et 2010, revenant au niveau de l'exercice 2008.

Les ventes de films diélectriques pour condensateurs ont augmenté de 10 % sur l'année 2011 par rapport à l'exercice précédent, confirmant la reconnaissance par les acteurs du marché de la qualité des produits et du service. La hausse des prix a compensé l'augmentation des coûts des matières premières et a permis l'amélioration de la rentabilité des films diélectriques pour condensateurs au cours de l'exercice.

Les ventes de films d'emballage thermo-rétractables sont restées stables sur l'ensemble de l'année par rapport à 2010. Les résultats restent pénalisés par la forte augmentation du coût des matières premières, accentuée par la tension sur les prix de vente.

Batteries et supercapacités

À partir de recherches menées depuis dix-sept ans, le Groupe a mis au point une batterie électrique au lithium métal polymère (LMP) de haute performance. Elle se distingue par une densité d'énergie et de puissance très élevée et par une sûreté d'utilisation supérieure à celle de toutes les autres technologies de batteries de nouvelles générations. D'une puissance de 30 kWh, cette batterie permet à un véhicule électrique de rouler à une vitesse de 130 km/h et de bénéficier d'une autonomie de plus de 250 km.

Le Groupe, qui possède déjà deux usines en Bretagne et au Canada, procède actuellement à l'augmentation de ses dépenses destinées à accroître les capacités industrielles de production de batteries. Avec la nouvelle usine de Bretagne et l'extension en cours de celle du Canada, le Groupe sera capable de produire 20 000 batteries de 30 kWh et 20 000 batteries de 15 kWh par an à l'horizon 2013.

D'autre part, le Groupe a développé un nouveau type de composant de stockage d'électricité, les supercapacités, qui trouvent leurs principales applications dans le domaine des transports propres, notamment les voitures hybrides, les bus et les tramways électriques. Les supercapacités absorbent et restituent de fortes puissances sur des temps courts. Installées sur un bus, elles permettent de réduire la consommation de carburant et la pollution atmosphérique jusqu'à 20 %. La première unité de production industrielle de supercapacités, à Ergué-Gabéric, possède une capacité de production d'un million de composants par an qui pourra être étendue pour répondre aux futurs besoins. L'année 2011 a marqué le début de la commercialisation des supercapacités testées et utilisées par des constructeurs de tramways et de voitures.

Véhicules électriques

• VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré) : le Groupe Bolloré a finalisé le rachat des 50 % du capital de la société commune détenue par Pininfarina. Il détient désormais 100 % de VEPB qui a livré plusieurs centaines d'exemplaires de véhicules électriques Bluecar® à fin 2011. Début 2012, 800 véhicules ont été mis en circulation.

Ce véhicule électrique de trois portes et quatre places, qui bénéficie de l'expérience reconnue de Pininfarina dans le domaine du design, ainsi que de la batterie lithium métal polymère développée par le Groupe Bolloré, offre des performances de haut niveau avec une vitesse de 130 km/h et une autonomie de 250 km.

• Microbus Gruau : le Groupe Bolloré est également monté à 100 % du capital de Gruau Microbus qui produit et commercialise des microbus électriques, bus pour le transport de personnes urbain et périurbain, utilisant les batteries et supercapacités produites le Groupe Bolloré. En 2011, les premières villes, Luxembourg et Laval, ont été livrées de bus électriques Bluebus. Les prochaines livraisons sont destinées, entre autres, à La Réunion, au Mont-Saint-Michel, à Tours et à Dunkerque.

Autolib'

Le Groupe Bolloré a été choisi, en décembre 2010, par la Ville de Paris pour développer le système Autolib', système de voitures propres 100 % électriques en auto-partage de l'agglomération parisienne. Le 5 décembre 2011, le service a été ouvert à Paris et dans 46 communes de l'Île-de-France. À fin mars 2012, Autolib' compte 800 véhicules en circulation, 370 stations, 1 785 bornes de charge et a cumulé 11 000 abonnements depuis le démarrage du service. La montée en puissance d'Autolib' prévoit, à horizon 2013, la mise à disposition d'environ 3 000 véhicules, 1 100 stations et 6 000 bornes de charge, à Paris et en région parisienne.

Terminaux et systèmes spécialisés

IER est un acteur majeur de l'équipement des grands réseaux de transport en terminaux et automates de billetterie et en équipements de contrôle d'embarquement permettant le traitement sécurisé et automatisé des flux de passagers et de bagages. IER est également leader dans les solutions d'identification automatique pour le contrôle des flux et des marchandises pour les chaînes et les opérateurs logistiques. Sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur de la RFID (« *Radio Frequency Identification* », système d'identification par radiofréquence) en fait un précurseur dans le déploiement de ces nouvelles solutions. Enfin, IER est leader mondial pour la fourniture d'équipements de sécurité et de contrôle d'accès.

En 2011, IER a réalisé un chiffre d'affaires de 132 millions d'euros, en augmentation de 8 % à périmètre et taux de change constants par rapport à l'exercice 2010. Les résultats sont en nette progression et reflètent la reprise des volumes d'activité, associée aux efforts menés durant les exercices précédents qui ont permis de retrouver des conditions de rentabilité.

En support à sa nouvelle stratégie, IER a accru de 15 % ses dépenses de développement technologiques dans ses trois métiers à hauteur de 9,3 millions d'euros (totalement enregistrés en charges sur l'exercice). Le projet Autolib' et le déploiement de contrats-cadres importants signés avec de grands opérateurs aériens et terrestres assurent une bonne visibilité sur 2012.

IER se concentre sur ses trois métiers stratégiques :

- l'activité Libre-service et enregistrement poursuit sa croissance depuis 2010, notamment en Amérique du Nord dans le secteur aérien. IER bénéficie de succès commerciaux remportés en 2010 (La Poste, la Cnaf ...) et du contrat Autolib' pour la fourniture de bornes ;
- l'activité Contrôle d'accès a connu une croissance soutenue suite à la réalisation d'importants contrats obtenus dans le domaine des transports publics européens que sont les métros de Bruxelles, Stockholm et Madrid, à l'élargissement de sa gamme de produits en 2011 et à un bon niveau d'activité en Amérique du Nord ;
- l'activité Identification automatique a connu une progression significative de son chiffre d'affaires et de sa part de marché, grâce au gain d'importants projets, notamment dans le secteur de la logistique (Geodis, Schenker...), et à des perspectives de nouveaux marchés RFID dans la distribution.

AUTRES ACTIVITÉS : MÉDIAS, TÉLÉCOMS, PLANTATIONS ET HOLDINGS

Communication et médias

TÉLÉVISION ET PRESSE GRATUITE

Grâce à la montée en puissance de l'audience de chacun de ses supports, les recettes publicitaires du pôle Télévision et presse gratuite ont progressé de 34 % en un an et atteignent 111 millions d'euros. À périmètre et taux de change constant la progression est de 17 %.

Le 1^{er} décembre 2011, le Groupe a annoncé la signature de l'accord de cession de 100 % des chaînes Direct 8 et Direct Star ainsi que de la régie publicitaire au Groupe Canal+, en contrepartie de 1,8 % du capital, soit 22,4 millions d'actions Vivendi. Cet accord est soumis à l'approbation de l'Autorité de la concurrence et du CSA.

Les 22,4 millions d'actions Vivendi, que pourrait recevoir le Groupe Bolloré à la conclusion de la cession de 100 % des chaînes gratuites Direct 8 et Direct Star, s'ajouteraient aux actions déjà détenus par le Groupe (qui représenteraient 1,1 % à fin 2011).

Par cet investissement, le Groupe Bolloré affirme sa volonté de poursuivre son développement dans le secteur de la communication et des médias.

Direct 8

Lancée en mars 2005, Direct 8 se classe troisième des chaînes TNT avec une part d'audience nationale de 2,3 % en moyenne sur 2011 (source : Médiamétrie/Médiamat). La couverture mensuelle de Direct 8 a augmenté de 13 % en un an, avec 48 millions de téléspectateurs. Le nombre d'annonceurs qui ont choisi Direct 8 comme support en 2011 s'élève à 523.

En 2011, la chaîne a établi le record de la TNT avec plus de 2,3 millions de téléspectateurs pour la demi-finale de la coupe du monde de football féminine « France-USA » le 13 juillet 2011. Direct 8 poursuit son développement de chaîne généraliste proposant chaque jour de nombreux programmes inédits d'une grande diversité : sport, cinéma, séries, musique en live, actualité, divertissement, politique, magazines d'art de vivre et de société...

Direct Star

Lancée le 1^{er} septembre 2010 sur le canal 17 de la télévision numérique terrestre, suite au rachat de la chaîne Virgin 17 au groupe Lagardère, Direct Star se positionne comme la chaîne musicale et entertainment de la TNT.

Véritable marque média, Direct Star a également été lancée simultanément sur tous les supports numériques (Internet, replay, iPhone/iPad).

La chaîne a atteint 1,2 % de part d'audience nationale en moyenne sur 2011 (source : Médiamétrie/Médiamat).

Direct Matin

Lancé en février 2007, *Direct Matin* est un quotidien gratuit d'information généraliste diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales. *Direct Matin* bénéficie en effet d'un fort ancrage local grâce aux partenariats tissés avec les acteurs phares de la presse quotidienne régionale à savoir *La Provence* (*Direct Marseille Plus*, *Direct Aix Plus* et *Direct Avignon Plus*), tous trois lancés en février 2011), *La Voix du Nord* (*Direct Lille Plus*), *Le Progrès* (*Direct Lyon Plus*), *Sud Ouest* (*Direct Bordeaux 7*) et *Midi Libre* (*Direct Montpellier Plus*).

La proposition éditoriale et la maquette de *Direct Matin* tranchent avec celles des autres quotidiens gratuits. *Direct Matin* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité.

Direct Matin est le premier quotidien de France avec une diffusion nationale de plus de 1 million d'exemplaires diffusés chaque jour en 2011 (+ 35,1 % par rapport à 2010), franchissant la barre du million d'exemplaires quotidiens. *Direct Matin* est également numéro 1 en Île-de-France avec 610 000 exemplaires diffusés quotidiennement en 2011 (+ 36,3 % par rapport à 2010). Il compte chaque jour 2,7 millions de lecteurs (étude ONE, mars 2012).

La version digitale *Directmatin.fr* a été lancée en avril 2012.

LOGISTIQUE AUDIOVISUELLE ET CINÉMA

Euro Media Group ⁽¹⁾

Le Groupe Bolloré détient 18 % d'Euro Media Group (EMG), leader européen de la logistique pour le cinéma et la télévision, aussi bien en studio qu'en extérieur.

En 2011, EMG a réalisé un chiffre d'affaires de 304 millions d'euros en hausse de 5 %, et un EBITDA de 54 millions d'euros, contre 53 millions d'euros en 2010.

Le groupe Euro Media Group est le premier prestataire de services techniques audiovisuels en France.

Présent dans six autres pays, en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suisse et en Italie, Euro Media Group y propose une gamme de services similaires et se positionne désormais comme le leader sur le marché de la prestation technique audiovisuelle en Europe.

Cinéma

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

PUBLICITÉ ET ÉTUDES

Havas ⁽¹⁾

Le Groupe Bolloré détient 32,8 % du capital du sixième groupe mondial de publicité. Le revenu 2011 s'élève à 1 645 millions d'euros avec une croissance organique de + 5,9 %. Son New business s'élève à 1,4 milliard d'euros. Le groupe publicitaire poursuit l'amélioration de sa rentabilité ; le résultat opérationnel courant s'élève à 220 millions d'euros, en hausse de 8 %, et le résultat net part du Groupe progresse de 9 %, à 120 millions d'euros. Son endettement net s'établit à 37 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre une trésorerie de 87 millions d'euros un an plus tôt.

Aegis

Le Groupe détient 26,5 % ⁽²⁾ du capital d'Aegis Group Plc, l'un des premiers groupes indépendants d'agence média et de « marketing services » spécialisée, qui figure également parmi les plus importantes sociétés d'études.

En 2011, la cession de Synovate pour 525 millions de livres sterling a été suivie par la distribution d'un dividende exceptionnel de 200 millions de livres sterling.

Aegis a réalisé un chiffre d'affaires (hors Synovate) de 1 135 millions de livres sterling, faisant ressortir une croissance organique de 9,9 %.

Le résultat opérationnel courant, à 146 millions de livres sterling, est multiplié par deux et le bénéfice net part du Groupe s'élève à 164 millions de livres sterling, multiplié par quatre. L'endettement net d'Aegis au 31 décembre 2011 a été ramené à 128 millions de livres sterling, soit un *gearing* de 28 %.

CSA

Le Groupe CSA, qui est l'un des trois premiers instituts français généralistes, est réputé pour la qualité de ses sondages politiques, mais aussi pour ses études dans les domaines du marketing et des analyses de marché à destination des entreprises, dans lesquelles il réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires. En 2011, CSA a réalisé un chiffre d'affaires de 23 millions d'euros, contre 22 millions d'euros en 2010.

Harris Interactive

Le Groupe détient par ailleurs près de 15 % du capital de Harris Interactive, société américaine spécialisée dans les études de marché par Internet qui a développé une expertise de pointe dans l'utilisation des études en ligne, notamment à partir de l'utilisation de son *access panel* comptant plus de 6 millions de personnes au niveau mondial (dont plus de 2 millions en Europe).

TÉLÉCOMS

Bolloré Telecom

Le Groupe possède 22 licences régionales WiMax (bande de fréquences à 3,5 GHz pour la transmission hertzienne de données à haut débit), lui offrant ainsi une couverture nationale. En novembre 2011, l'Arcep a mis en demeure sept opérateurs détenteurs de licences Wimax, dont Bolloré Telecom, de déployer leur réseau. Malgré l'absence de technologies existantes permettant un déploiement d'envergure nationale, Bolloré Telecom réaffirme sa volonté de tenir tous ses engagements dès lors que toutes les conditions nécessaires à la réalisation seront réunies.

Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet dans les résidences étudiantes. Wifirst dispose d'un parc de 130 000 chambres équipées. Le chiffre d'affaires 2011 s'élève à 9 millions d'euros, en progression de 13 %.

Plantations

Les très bons résultats des plantations ont bénéficié d'une forte hausse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc du fait de l'augmentation de la demande asiatique et de conditions climatiques peu favorables.

Le cours moyen du caoutchouc (TSR20 FOB Singapour) ressort à 4 519 dollars US/tonne en 2011, contre 3 380 dollars US/tonne en 2010, en hausse de 25 %. À mi février 2011, le cours, à 5 750 dollars US/tonne, a dépassé le précédent record de décembre 2010 (5 000 dollars US/tonne).

Les cours de l'huile de palme, au plus haut au premier trimestre 2011 sous l'effet d'éléments climatiques (fortes pluies liées au phénomène El Niño en Asie du Sud-Est et sécheresse en Amérique du Sud), sont restés soutenus toute l'année. Le cours moyen (CPO Cif Rotterdam), à 1 125 dollars US/tonne a progressé de 25 % sur 2011 par rapport à 2010. Au 31 décembre 2011, il se situait à 1 045 dollars US/tonne.

Socfin (ex-Socfinal)

Le Groupe détient directement 38,7 % de Socfin et 21,8 % de sa filiale Socfinasia, ce qui fait de lui un actionnaire important de l'un des premiers groupes de plantations indépendants. Socfin gère des plantations en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Côte d'Ivoire, Nigeria, République démocratique du Congo), représentant au total environ 150 000 hectares.

Il est présent dans la production d'huile de palme et de caoutchouc. En 2011, les plantations ont réalisé de bons résultats. Ainsi, en Indonésie, Socfindo, qui exploite 48 100 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, a réalisé un résultat net social de 85,5 millions d'euros, contre 68,5 millions d'euros en 2010. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia, et du Nigeria, qui ont également bénéficié de la forte hausse des cours du caoutchouc et la bonne tenue du marché de l'huile, affichent un résultat net social global de 99 millions d'euros, en augmentation de 88 %. Par ailleurs, le Groupe Socfin poursuit son expansion. Il a entrepris, au Cambodge, la création de 12 000 hectares de plantations d'hévéas, dont 3 900 hectares ont déjà été plantés, la replantation de 5 000 hectares de palmiers en République démocratique du Congo, dont 3 800 plantés, et la création d'une nouvelle plantation de 12 000 hectares de palmiers au Sierra Leone.

SAFA Cameroun

SAFA Cameroun, filiale de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), exploite 8 800 hectares dont 4 800 hectares de palmiers et 4 000 hectares d'hévéas. La production de caoutchouc usiné, à 5 300 tonnes, est stable, l'augmentation de 3 % des rendements au champ (1,56 tonne/hectare) compensant une réduction de surface. La production d'huile de palme, à 12 250 tonnes, croît de 13 % par rapport à 2010, en raison principalement d'une augmentation des rendements au champ (+ 9 %).

Le chiffre d'affaires 2011 s'établit à 26 millions d'euros, en progression de 33 % par rapport à 2010, en raison principalement de l'envolée du prix de vente du caoutchouc (+ 39 %). Le résultat net, après IAS 41, s'établit à 9,9 millions d'euros, contre 6,0 millions d'euros en 2010.

(1) Mise en équivalence.

(2) Dont 0,3 % par Bolloré Participations.

Fermes américaines

Aux États-Unis, Redlands Farm Holding possède trois fermes (IronCity, Gretna et Babcock Farms), représentant 7 500 acres (3 050 hectares), dont 56 % irriguées. Les terres agricoles sont louées à des fermiers, tandis que les pinèdes (650 hectares) sont plantées et entretenues directement. Les loyers perçus en 2011 s'élèvent à 1,1 million d'euros et le résultat d'exploitation en 2011 s'élève à 0,75 million de dollars US, contre 0,70 million de dollars US en 2010.

Vignes

Le Groupe est propriétaire de trois domaines viticoles dans le sud de la France dont le Domaine de La Croix (cru classé) et le Domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 246 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. La restauration du vignoble des domaines de La Croix et de La Bastide Blanche se poursuit avec 86 % de vignes replantées. La production 2011 de ces deux domaines s'établit à 550 000 bouteilles. Le chiffre d'affaires a fortement progressé, à 2,6 millions d'euros (+ 34 %), avec plus de 500 000 bouteilles vendues.

Participations

Le portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève, au 31 décembre 2011, à 1,9 milliard d'euros, et est principalement composé des participations suivantes :

Havas⁽¹⁾

Le Groupe détient 32,8 % du capital d'Havas. La valeur boursière de cette participation s'élève à 450 millions d'euros au 31 décembre 2011 (voir page 19, paragraphe « Publicité et études »).

Aegis

Le Groupe Bolloré détient 26,2 %⁽²⁾ du capital d'Aegis Group Plc, société de « marketing services » spécialisée dans les médias et les études de marché cotée à la Bourse de Londres. La valeur boursière de cette participation s'élève à 530 millions d'euros au 31 décembre 2011 (voir page 19, paragraphe « Publicité et études »).

Vivendi

Le Groupe Bolloré détient 1,1 % de Vivendi, société de médias au cœur des contenus, des plateformes et des réseaux interactifs. La valeur boursière de cette participation au 31 décembre 2011 s'élève à 230 millions d'euros.

Dans le cadre de l'accord signé début décembre 2011 avec le Groupe Canal+, les 22,4 millions d'actions Vivendi, que le Groupe Bolloré pourrait recevoir prochainement en rémunération de la cession des chaînes gratuites, Direct 8 et Direct Star, s'ajouteraient aux actions Vivendi déjà détenues par le Groupe Bolloré.

Vallourec

Le Groupe Bolloré, qui avait couvert les deux tiers de sa participation de 5,2 % dans Vallourec dans le cadre de ventes à terme optionnelles à échéance en mai 2011, a encaissé un montant de 275 millions d'euros. À la suite de cette opération, qui lui permet de réaliser une plus-value de 141 millions d'euros, le Groupe détient un peu plus de 2 millions d'actions Vallourec, soit 1,7 % du capital. La valeur boursière de la participation représente 103 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Mediobanca, Generali, Premafin

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca⁽¹⁾ (5,9 %), Generali (0,13 %) et Premafin (2,3 %⁽³⁾), s'élève à 250 millions d'euros au 31 décembre 2011. La principale participation est Mediobanca, où le Groupe fédère un groupe d'investisseurs internationaux détenant, au sein du pacte d'actionnaires, 11 % du capital de Mediobanca et disposant de quatre représentants au Conseil d'administration. Mediobanca est mis en équivalence dans les comptes de Bolloré depuis le 22 juillet 2011, date de l'approbation des nouveaux accords du pacte qui a renforcé le poids du Groupe Bolloré dans Mediobanca.

Autres participations

La détention de 38,7 % de la société Socfin⁽¹⁾ et de 21,8 % de sa filiale Socfinasia⁽¹⁾ représentait une valeur boursière de 257 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Avec une participation de près de 15 % du capital, le Groupe est actionnaire d'Harris Interactive, leader mondial des études interactives et l'un des plus grands instituts de sondages.

Le Groupe Bolloré détient également 15 % du capital de Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo.

Enfin, le Groupe possède une participation de près de 10 % dans Gaumont.

(1) Mise en équivalence.

(2) 26,5 % avec Bolloré Participations, soit 536 millions d'euros.

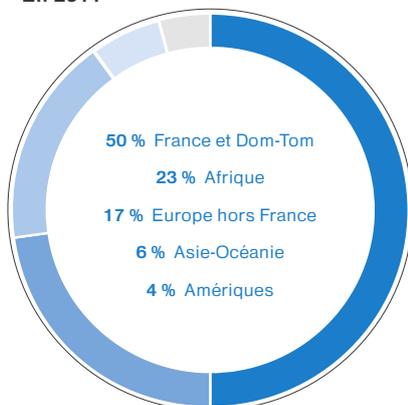
(3) Non inclus 2,7 % détenus par la Financière de l'Odéa.

6.2. PRINCIPAUX MARCHÉS

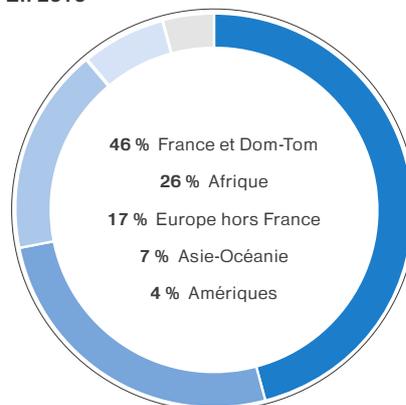
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

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

En 2011



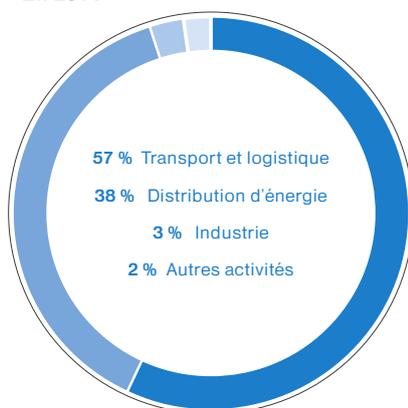
En 2010



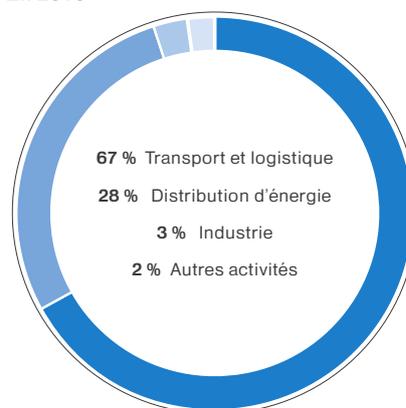
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

Les activités Transport et logistique et Distribution d'énergie représentent environ 95 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2011

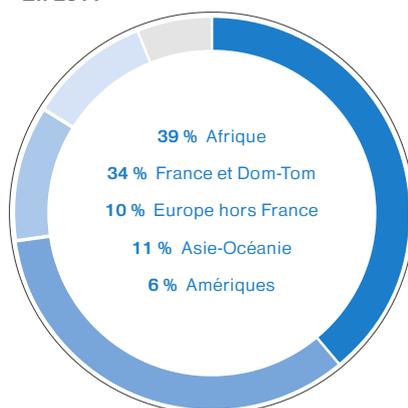


En 2010

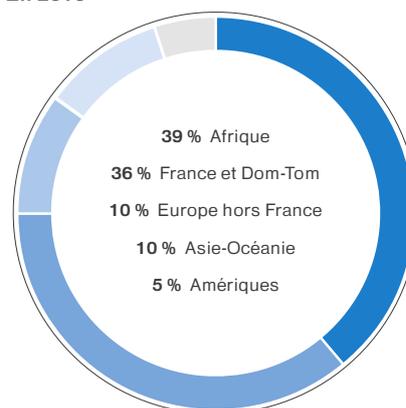


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2011

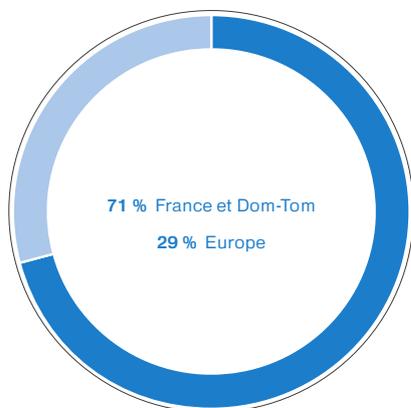


En 2010

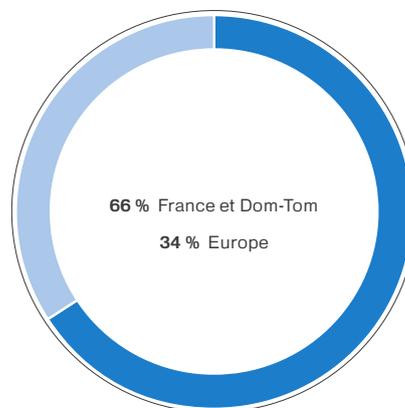


RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ DE L'ACTIVITÉ DISTRIBUTION D'ÉNERGIE

En 2011



En 2010

**6.3. ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS**

Néant.

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

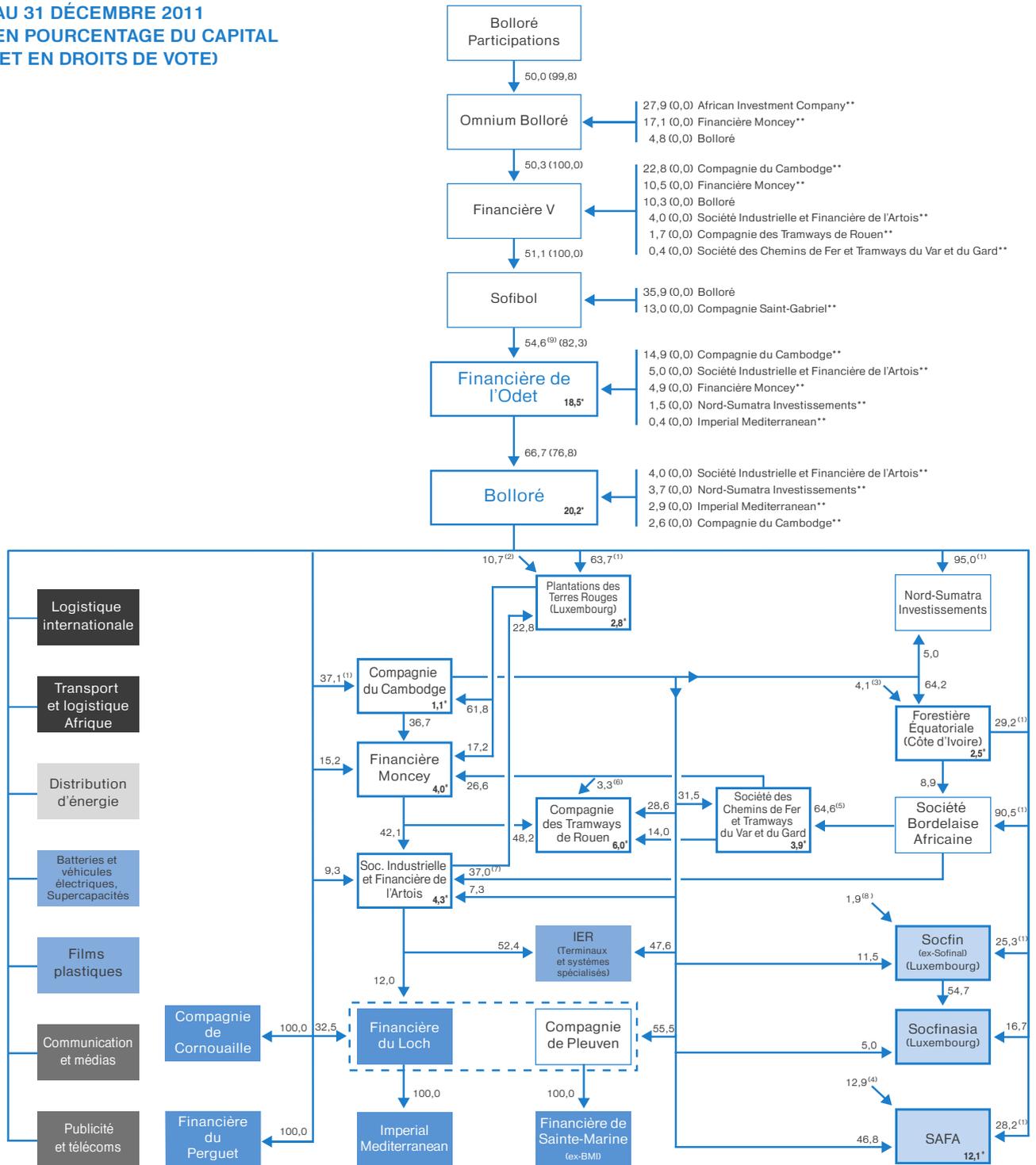
Le Groupe est lié à plusieurs contrats de concessions (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs) qui sont décrits en note 7 du point 20.3. des comptes consolidés. Compte tenu des échéances à long terme, du nombre et de la diversité de ces concessions, la rentabilité du Groupe n'en est pas réellement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

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

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

7. ORGANIGRAMME : ACTIONNARIAT DÉTAILLÉ DES SOCIÉTÉS COTÉES DU GROUPE

AU 31 DÉCEMBRE 2011
EN POURCENTAGE DU CAPITAL
(ET EN DROITS DE VOTE)



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

Sociétés cotées	Communication, médias, publicité et télécoms
Transport et logistique	Plantations
Distribution d'énergie	Participations
Industrie	

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

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

7.1. DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

Au 31 décembre 2011, la Financière de l'Odet détient directement et indirectement 79,8% 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 distribution d'énergie ;
- les batteries et les supercapacités ;
- les véhicules électriques ;
- les films plastiques pour condensateurs et emballages ;
- les terminaux et systèmes spécialisés (IER) ;
- les plantations ;
- la communication, les médias (télévision et presse gratuites, publicité et études...);
- la gestion d'un portefeuille de participations.

7.2. PRINCIPALES FILIALES

Les principales filiales opérationnelles du Groupe Bolloré selon le critère de contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe sont mentionnées ci-dessous.

Classement	Secteur	Pays	Zone géographique	Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	% de contribution	% d'intérêt
1	Bolloré Énergie (ex-SCE) ⁽¹⁾	France	France et Dom-Tom	1 403 567	17	99,32
2	SDV Logistique Internationale	France	France et Dom-Tom	919 327	11	99,30
3	Les Combustibles de Normandie (LCN)	France	France et Dom-Tom	585 787	7	99,32
4	Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Allemagne	Europe hors France	468 536	6	99,33
5	CICA	Suisse	Europe hors France	326 324	4	99,33
6	Saga France (ex-Sagatrans)	France	France et Dom-Tom	281 182	3	99,15
7	SDV PRC International Freight Forwarding Ltd	Chine	Asie-Océanie	154 522	2	99,30
8	Bolloré Africa Logistics Cameroun	Cameroun	Afrique	152 732	2	93,78
9	Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	Afrique	148 047	2	84,16
10	GEIS-SDV GmbH	Allemagne	Europe hors France	146 620	2	49,75

(1) L'activité Distribution d'énergie se concentre dans peu de filiales. La contribution individuelle des entités de cette activité au chiffre d'affaires apparaît donc supérieure à celle de l'activité Transport et logistique, dispersée entre de plus nombreuses filiales.

8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

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

Les sociétés du Groupe Bolloré exploitent de nombreux sites et équipements, en pleine propriété, concession, location, dans plus de 110 pays à travers le monde. Les activités exploitées dans ces propriétés immobilières et autres installations industrielles, commerciales ou administratives sont décrites dans le rapport d'activité 2011.

La valeur brute totale des immobilisations corporelles s'élève, au 31 décembre 2011, à 2 411 millions d'euros (1 180 millions d'euros en valeur nette, soit 13% du bilan consolidé), contre 2 168 millions d'euros au 31 décembre 2010 (1 092 millions d'euros en valeur nette). Un récapitulatif des immobilisations corporelles du Groupe et des principales charges afférentes (amortissements et dépréciations) figure dans les notes 6, 7 et 26 en annexe des comptes consolidés.

Bolloré assure un rôle de holding employant 181 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 2011 s'élève à 34 millions d'euros. L'ensemble de ces prestations est réalisé dans le cadre de conventions formalisées, courantes et conclues à des conditions normales de marché.

De plus, les actions menées par le Groupe afin de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement ayant trait notamment aux propriétés immobilières, usines et équipements du Groupe sont exposées dans le paragraphe suivant, point 8.2., et les risques industriels et liés à l'environnement au point 4.1.6., page 9.

8.2. QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES POUVANT INFLUENCER L'UTILISATION DES IMMOBILISATIONS

L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL DU GROUPE BOLLORÉ

Les données sociales ainsi que les actions menées au titre de la formation et l'employabilité des collaborateurs sont développées dans le point 17.1. du présent rapport.

Depuis 2009, le Groupe Bolloré a défini les grands enjeux de sa stratégie de développement durable.

Elle tient compte des spécificités des différents métiers exercés par le Groupe et s'appuie sur trois axes :

- gérer ses opérations de façon responsable, ce qui nécessite de maîtriser les risques et de mettre en place pour les collaborateurs des formations adaptées aux impératifs métiers ;
- faire évoluer ses produits traditionnels ;
- innover et conquérir des marchés en créant des produits et services qui répondent aux préoccupations environnementales et sociétales des clients. Le lancement du service Autolib' avec la voiture électrique dotée de la batterie lithium métal polymère en est un exemple.

Les entretiens menés auprès de chaque directeur de division ont permis de recueillir leur conception de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise et de définir les sept enjeux de développement durable spécifiques à leurs métiers :

- partager une même éthique des affaires ;
- garantir et toujours renforcer la sécurité des collaborateurs, développer leur employabilité ;
- maîtriser et réduire les risques liés à la production des biens et services ;
- optimiser les produits et services pour qu'ils soient plus respectueux de l'environnement ;
- innover pour développer de nouveaux produits et services ;
- construire des synergies au sein du Groupe pour développer les solutions d'avenir pour une mobilité durable ;
- s'impliquer et contribuer de manière solidaire au développement local.

Ces sept enjeux constituent des axes d'orientation communs qui sont déclinés au plan opérationnel par le réseau des correspondants développement durable des divisions.

Ces correspondants sont de véritables « interfaces » entre les divisions et la holding. Leur rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie développement durable du Groupe.

Ils participent à sa définition et en assurent le déploiement au sein de leurs divisions. Ils sensibilisent les collaborateurs aux enjeux de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) via des actions de mobilisation et de formation. Ils valorisent les initiatives menées par les entités relevant de leur périmètre et diffusent les bonnes pratiques. Ils participent au dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...). Concernant plus particulièrement les divisions (IER et les divisions transport...), les correspondants accompagnent les clients dans leur démarche développement durable en leur proposant des services leur permettant de réduire leur empreinte environnementale.

Les correspondants développement durable ont également relayé auprès des collaborateurs de leurs divisions la constitution du programme Web 2.0 Earthtalent et mobilisé les filiales en Afrique et en Asie dans l'accompagnement et le soutien aux « Earthtalent Awards », projets locaux financés par l'association Earthtalent qui favorisent l'autonomisation des femmes.

l'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL DES DIVISIONS

I – Transports et logistique

Le socle commun de la stratégie développement durable pour l'ensemble des divisions est le partage d'une même éthique des affaires.

Pour les deux divisions Transport, l'année 2011 a été consacrée au renforcement de l'organisation Éthique et Conformité, ainsi qu'à la poursuite et l'intensification de la sensibilisation interne ; parallèlement le fonds des outils documentaires et pédagogiques a été enrichi.

Un chargé de mission Éthique a rejoint l'équipe du Directeur de l'Éthique et de la Conformité des divisions Transport. Par ailleurs, le réseau international des délégués Éthique et Conformité « région » et « pays » s'est étoffé et compte plus de 70 personnes.

En plus du rôle de conseil qu'il joue auprès des directions, régions et pays et du rôle actif d'interface avec la clientèle, le Directeur de l'Éthique et de la Conformité des divisions Transport (avec l'aide de son réseau de délégués) a mené près d'une centaine de sessions de sensibilisation dans le monde.

Ces sessions ont concerné tout d'abord l'encadrement de chaque région, puis les dirigeants et cadres de chaque pays (plus de 50 réunions « pays » ont été menées).

Ces réunions ont eu pour objet d'expliquer :

- les valeurs et les principes éthiques défendus par le Groupe et les divisions Transport ;
- les règles de conduite et les comportements à adopter ;
- et de remettre à chacun les documentations : « Charte d'Éthique Groupe », « Code de conduite des divisions Transport ».

Ces sessions de sensibilisation se poursuivront au cours de l'année 2012. L'élaboration et le déploiement de procédures d'application nécessaires au système de prévention de la corruption ont été initiés, afin de se conformer à la législation anticorruption de pays majeurs au sein desquels les divisions Transport exercent leurs activités.

Enfin, un module « e-learning » consacré à la Charte d'Éthique du Groupe Bolloré et aux procédures Groupe en la matière, a été livré en fin d'année. Cela permettra, dès l'année prochaine, à un très grand nombre de collaborateurs de parfaire leur connaissance des principes éthiques du Groupe et de formaliser leur adhésion (QCM et certificat).

Parallèlement, le chantier « e-learning » concernant le Code général de conduite des affaires des sociétés des divisions Transport est en cours de finalisation.

Bolloré Logistics

« Obtenir le plus faible impact environnemental possible, impliquer tous les collaborateurs dans la préservation de l'environnement, orienter ses décisions en fonction de ces priorités, faire de la protection de l'environnement une valeur partagée, apporter sa contribution solidaire au développement local, participer à la sûreté de la chaîne logistique internationale », autant de principes défendus par les quelques 10 150 collaborateurs œuvrant dans les 90 pays couverts par le réseau mondial de Bolloré Logistics.

Ces principes associés à la recherche de l'efficacité économique guident le quotidien des équipes de la division.

Cette dynamique fédère les énergies individuelles en offrant aux salariés l'opportunité de poursuivre des engagements personnels dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Elle a été présentée en mars 2011 devant plus de 150 cadres des exploitations françaises des différentes marques commerciales (SDV, Saga France, Bolloré Logistique Portuaire, Sogetra...), au cours d'une journée consacrée aux enjeux du développement durable et au plan d'actions élaboré par la division. Les outils de communication interne tels que le magazine *À vos Marques* et le site intranet informent régulièrement l'ensemble des collaborateurs sur les projets en cours, et diffusent des conseils (« écogestes ») d'application pratique immédiate.

En 2011, l'engagement des dirigeants et des collaborateurs a permis aux filiales de Bolloré Logistics de réaliser ou initier des projets correspondant aux enjeux développement durable de la division.

• Obtenir le plus faible impact environnemental possible

Attentives aux défis du changement climatique, plusieurs agences de SDV Logistique Internationale ont signé la charte « Objectif CO₂ » de l'Ademe. Dans ce cadre, un plan d'actions articulé autour de plusieurs axes (l'optimisation du véhicule, la formation aux bonnes pratiques de conduite, la sensibilisation des sous-traitants, l'optimisation des trajets...) a été établi. La mise en œuvre de cette démarche vise à réduire annuellement de près de 200 tonnes les émissions de CO₂.

Afin de mieux connaître et diminuer ses émissions de gaz à effet de serre (GES), Saga France a réalisé en 2011 un Bilan Carbone de son site de Roissy-CDG. Ce Bilan Carbone (le premier au sein de la division) a permis d'évaluer l'impact environnemental du site sur le changement climatique à un instant T, de hiérarchiser les activités les plus émettrices de GES et de construire un plan d'actions et de progrès. Cette démarche de Bilan Carbone sera poursuivie en 2012 au sein des autres marques de Bolloré Logistics, tant en France qu'à l'international et constituera la base d'un plan de réduction global des émissions de gaz à effet de serre (GES).

Les sites Saga France certifiés QHSE réalisent 30 % de leurs achats d'équipements et de consommables dans le cadre d'une politique d'achats écoresponsables, avec sélection de produits présentant un impact moindre sur l'environnement.

• Faire de la protection de l'environnement une valeur partagée

Bolloré Logistics a créé à l'usage de ses différentes marques commerciales deux outils de calcul adaptés à leur métier, afin d'évaluer les émissions de CO₂ générées par les opérations de transport. Ces deux outils (un éco-comparateur et un outil de reporting CO₂) permettent de répondre aux attentes des clients tout en satisfaisant aux obligations réglementaires (loi Grenelle 2 – article 228-II).

Bolloré Logistique Portuaire et Saga France ont réalisé en 2011 plusieurs opérations exemplaires de *report modal* (avec acheminement des marchandises par voie ferroviaire ou fluviale plutôt que terrestre) permettant de réduire pour certains de leurs clients leur empreinte carbone de près de 75 % en 2011 (ce qui représente, à titre d'exemple, près de 3 400 tonnes équivalent CO₂/an pour l'un d'eux).

SDV Logistique Internationale a déployé en 2011 une solution logistique complète (SAVE PROGRAM) visant à assister ses clients dans leur démarche de réduction de l'empreinte carbone de leur chaîne logistique internationale. Cette offre, outre une phase spécifique de mesure des émissions de CO₂ liées à la chaîne logistique du client, inclut la mise en œuvre de différentes solutions (massification des flux, report modal, utilisation de véhicules plus éco-efficaces...) génératrices d'une réduction significative de l'empreinte carbone.

Bolloré Logistics a engagé une politique de mobilité durable visant à promouvoir auprès de ses différentes filiales des comportements plus écologiques et économiques.

Concrètement, un plan de formation à l'écoconduite (sur deux ans), à destination de l'ensemble des chauffeurs poids lourd et des titulaires d'un véhicule de fonction, a été déployé pour réduire de 3 % les émissions de CO₂. Ainsi, en 2011, près de 45 % des titulaires d'un véhicule de fonction ou des chauffeurs poids lourd ont été formés.

Les solutions de réunion à distance permettent de réduire les déplacements, les pertes de temps tout en limitant les émissions de CO₂. Bolloré Logistics a pour cela installé trois centres de visioconférence (Puteaux, Singapour et New York), tout en mettant à disposition des collaborateurs des solutions d'audioconférence simples et ergonomiques. La mise en œuvre de ces solutions a réduit de plus de 50 tonnes les émissions de CO₂ en 2011.

En France métropolitaine, une plate-forme de covoiturage a été créée à l'intention des salariés de la division mais aussi des autres filiales du Groupe ; son taux d'utilisation s'avère satisfaisant au stade actuel de son installation sur les quatre sites pilotes, et est appelé à croître.

• Participer à la sûreté de la chaîne logistique internationale

Exercer ses métiers de façon responsable exige avant tout de maîtriser les risques qui leur sont liés. Concrètement, cela signifie pour Bolloré Logistics et ses marques commerciales de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les identifier puis les réduire grâce à des dispositifs de veille et de gestion de crise efficaces.

Dans ce cadre, SDV et Saga France ont poursuivi le développement de leurs démarches de certification, qu'elles soient relatives au management de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001), de la sécurité (OHSAS 18001) ou de la sûreté des transports internationaux (OEA – Opérateur économique agréé). Ainsi, en 2011, de nouvelles agences ou zones ont été certifiées selon un ou plusieurs de ces référentiels. C'est le cas pour les agences SAGA France de Dunkerque et de Rouen (certification QHSE), SDV Cergy (ISO 14001), SDV Nouvelle-Zélande (certification QHSE) ou bien encore SDV Shenzhen (ISO 9001), et la quasi-totalité des filiales européennes (commission de transport) sont aujourd'hui certifiées OEA.

Dans le cadre de cette certification OEA, 1 800 collaborateurs en Europe des marques SDV, Saga France et Bolloré Logistique Portuaire ont été sensibilisés aux attentes de la douane en matière de sûreté-sécurité.

• Apporter sa contribution solidaire au développement local

Bolloré Logistic a signé en 2011 une convention de mécénat avec la Fédération française des banques alimentaires. Par cette signature, Bolloré Logistics s'investit dans une démarche de solidarité au service des personnes démunies qui, tout en permettant la création de liens entre elles, favorise une alimentation de qualité. C'est également aider au respect des valeurs fondamentales des droits de l'homme et répondre aux engagements énoncés dans le Global Compact auquel le Groupe adhère depuis 2003.

Bolloré Logistics en tant que spécialiste du transport et de la logistique a souhaité, par cette action, contribuer à l'achat des moyens de transport et aux coûts de stockage des denrées alimentaires collectées, stockées et distribuées par les banques alimentaires. Ces denrées assurent aux personnes en difficulté une alimentation diversifiée, équilibrée et régulière tout en luttant contre le gaspillage.

Pour répondre à l'attente de ses collaborateurs, Bolloré Logistics étudie avec la Fédération française des banques alimentaires (FFBA) les possibilités d'engagement personnel dans des actions de bénévolat (journée de collecte de produits alimentaires...).

Bolloré Africa Logistics

Outre la protection de l'environnement, les actions menées par la division couvrent essentiellement les domaines de la santé, de l'éducation et du mécénat, tenant compte ainsi des priorités de ce continent émergent qui compte 1 milliard d'habitants. Bolloré Africa Logistics, qui emploie 22 000 salariés en Afrique, a choisi le thème de l'enfance comme pilier de sa stratégie sociétale à travers tout le continent

• Le management de la sécurité et de l'environnement est une priorité pour la division

Toutes les filiales en Afrique sont impliquées dans un système de management intégré qualité hygiène sécurité environnement (QHSE). Ce système a été certifié par Det Norske Veritas et Veritas en Afrique depuis plus de dix ans.

Le nombre d'entités de Bolloré Africa Logistics relevant de ce système de management a doublé en trois ans. En 2011, 64 entités sont certifiées ISO 9001. Le management est assuré par le QHSE Corporate Division. Il s'appuie sur un réseau de coordinateurs QHSE (un par pays).

— Quelques illustrations

Sur le management QHSE :

- la mise en place de CHSCT ou équivalents suivant les lois applicables dans chaque pays où la division est présente ;
- la réalisation d'audits spécifiques, en fonction des résultats sécurité ou qualité de services comme par exemple la refonte totale des formations au sein des concessions ferroviaires (Côte d'Ivoire et Cameroun) ;
- pour les opérations de transport de cyanure, les entités implantées au Burkina Faso et au Sénégal sont certifiées « Full Compliance ICM1 », certification spécialisée pour ce type de transport. Le Ghana et la Tanzanie effectuent également ce type d'opérations sur la base des mêmes standards avec une supervision des autorités locales en place. Reconnue par les clients miniers du Groupe, cette certification est l'aboutissement de la démarche de « Compliance ICM1 » initiée début 2008 par Bolloré Africa Logistics ;
- concernant les Ports et Terminaux, le déploiement du système de management QHSE avec en parallèle l'application stricte du Code ISPS (sûreté) se poursuit avec succès et conformément au programme établi ;
- le volume de formation en termes de « Qualité » et « HSE » a triplé en trois ans (33 000 heures/an) ;
- une action concrète de terrain au niveau de la santé a été mise en place pour l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur positionnement en Afrique ;
- Camrail et Sitarail, les deux concessions ferroviaires, ont initié une démarche de certification IRIS (Système de management de la qualité pour les opérations de maintenance fixe et matériel roulant).

La maturité du système de management QHSE mis en place au sein de la division est reconnue de ses clients internationaux qui l'auditent régulièrement.

Sur le plan environnemental :

- toutes les huiles générées par les deux concessions ferroviaires sont récupérées et recyclées auprès d'entreprises agréées et certifiées ;
- les déchets générés par l'activité de Camrail sont récupérés par l'entreprise Bocam, certifiée ISO 14001 (norme Afnor). Les métaux et limailles de fer sont entièrement recyclés sur place au Cameroun par deux entreprises certifiées par le ministère camerounais de l'environnement ;
- en Afrique du Sud, la filiale de logistique White Horse se distingue par son système exemplaire de traitement de déchets et de recyclage. Tout au long de l'année 2010, White Horse a noué des partenariats avec des professionnels du recyclage et du retraitement de déchets. Outre une

sensibilisation permanente à l'environnement, White Horse a entrepris de recycler l'ensemble de ses déchets tels que le papier, les métaux, les batteries, les huiles et le matériel électronique. Des partenariats ont été conclus avec des entreprises installées en Afrique du Sud, certifiées et agréées sur le plan international.

• **Sur le plan de la santé, Bolloré Africa Logistics s'engage aux côtés de parties prenantes actives en Afrique**

L'un des axes majeurs de sa stratégie a consisté à mettre en place un plan sanitaire de grande ampleur pour l'ensemble de ses collaborateurs et de leurs ayants droit. Ainsi, 70 000 personnes disposent d'une couverture médicale et d'un accès aux soins, soit par le biais de centres de santé mis en place par Bolloré Africa Logistics, soit par le biais d'accords passés avec des cliniques privées délivrant des soins de bonne qualité.

Les pandémies les plus communément rencontrées en Afrique sont prises en charge : traitement anonyme du VIH Sida, formation de pairs éducateurs, trithérapie, distribution gratuite des préservatifs, participation à la journée mondiale de lutte contre le Sida, et traitement du paludisme. Camrail, filiale de la division, a créé et finance sept centres de soins pour permettre à ses collaborateurs et à leurs familles de bénéficier de soins de qualité tout au long des 1 000 kilomètres que parcourt le train. Gérés par des médecins et infirmiers camerounais, ces centres de soins reçoivent quotidiennement 90 personnes. Ils participent également aux campagnes de vaccination nationale, contre la poliomyélite, l'hépatite B ou encore la méningite.

Lors de la réapparition de cas de choléra au Cameroun, Camrail a organisé une vaste sensibilisation de ses collaborateurs à travers tout le réseau ferroviaire. Elle a également mis en place une surveillance épidémiologique, en recrutant quatre infirmiers qui ont effectué des rotations dans les trains et sensibilisé les usagers.

Enfin, de manière plus générale, Camrail publie un magazine de sensibilisation et de veille sanitaire à l'attention de ses collaborateurs. Les thèmes qui y sont développés concernent notamment le cancer du sein, l'alcoolisme, le choléra, l'alimentation et l'hygiène de vie par le sport.

Le Groupe Bolloré et sa filiale Bolloré Africa Logistics sont engagés au côté de la Chaîne de l'espoir. Fondée par le Professeur Alain Deloche en 1988, cette association à but humanitaire organise des missions panafricaines dans le cadre de son programme « 1 000 cœurs pour l'Afrique ».

Ce programme a débuté à Dakar (Sénégal) avant d'essaimer à Bamako (Mali), Brazzaville (Congo) ou Abidjan (Côte d'Ivoire). La Chaîne de l'espoir prend en charge des enfants atteints de pathologies cardiaques graves. Des équipes mixtes composées de chirurgiens français et africains, formés par la Chaîne de l'espoir, les opèrent sur le continent africain.

• **Bolloré Africa Logistics a fait de « l'enfance » l'un des thèmes majeurs de sa stratégie développement durable en Afrique**

Bolloré Africa Logistics a choisi de soutenir des projets liés à l'éducation en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud et au Cameroun. La division a ainsi financé en 2011 les travaux d'extension du collège Saint-Viateur-Charles Lwanga à Ferkessedougou (Côte d'Ivoire), situé à l'extrême-nord du pays. Le Fonds d'action Saint-Viateur est une association d'intérêt général (loi 1901) qui, depuis cinquante ans, soutient des actions dans les secteurs clés de l'éducation, la santé et du développement en Côte d'Ivoire. Le fonds gère trois collèges et lycées dans le pays, à Abidjan, Bouaké et Ferkessedougou où les résultats scolaires y sont remarquables.

La dotation effectuée par Bolloré Africa Logistics a permis de construire six salles de classe supplémentaires entièrement équipées.

Le fonds d'action Saint-Viateur soutient également des centres d'apprentissage, des hôpitaux et centres de soins.

En Afrique du Sud, la division a noué un partenariat avec l'association Umthombo basée à Durban. Cette ONG vient en aide aux enfants des rues de Durban en leur proposant des solutions alternatives de réinsertion sociale.

SAEL et SDV, filiales de Bolloré Africa Logistics en Afrique du Sud, soutiennent cette ONG via un partenariat financier qui permet à Umthombo d'équiper les jeunes, de construire des lieux de vie pour eux et de financer le salaire d'une assistante sociale afin d'approfondir les programmes de l'association.

Dans une dizaine de pays en Afrique, les collaboratrices de Bolloré Africa Logistics permettent à d'autres femmes de construire des projets prioritairement dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Ainsi, au Cameroun, Bolloré Africa Logistics apporte une contribution financière et un soutien logistique aux actions humanitaires des DIT Ladies, l'association des collaboratrices du terminal à conteneurs du port de Douala géré par la division.

Pour la quatrième année consécutive, les DIT Ladies ont organisé un goûter de Noël pour les enfants des collaborateurs de DIT. Elles ont remis des dons collectés au profit de quatre orphelinats et centres de handicapés à Douala et Bafoussam. Les DIT Ladies soutiennent également l'association Solidarité des filles et femmes banen, en faveur d'enfants sourds-muets.

II – Industrie IER

• **Les actes et les activités menés dans le cadre du Groupe doivent être éthiquement irréprochables**

La Charte d'Éthique du Groupe est remise systématiquement aux nouveaux entrants,

Elle est accessible sur l'intranet IER et des réunions régulières de sensibilisation à ses dispositions sont effectuées.

Chaque année lors de la Revue de direction d'IER, il est rappelé aux collaborateurs que « tous les actes et toutes les activités menés dans le cadre du Groupe doivent être éthiquement irréprochables et respectueux des normes, lois et règlements ».

Parallèlement, les conditions générales d'achat d'IER ont été modifiées.

Un paragraphe « Éthique » a été ajouté précisant que le fournisseur doit respecter les dispositions de l'Organisation internationale du travail, s'interdire de recourir directement ou indirectement au travail des enfants et au travail forcé ou obligatoire, et s'interdire tout recours à des pratiques de corruption active ou passive.

• **Les dispositifs de formation permettent de développer l'employabilité des collaborateurs et de leur offrir des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise**

En 2010, la société IER a consacré 2,66% de sa masse salariale à la formation professionnelle, soit un effort de 65% par rapport à l'année 2009. En 2011, IER a poursuivi sa stratégie formation.

Des formations techniques/métiers ont été réalisées afin de maintenir le niveau de compétences des salariés ou de les faire évoluer vers de nouvelles fonctions.

— *Exemples de formation*

• Accompagnement des collaborateurs vers un nouveau poste de travail (ex. : management, gestion de projets).

• Formations dispensées aux ingénieurs commerciaux portant sur la gestion des relations clients et le développement de nouveaux marchés à forte valeur ajoutée. Cette formation a permis de mobiliser les collaborateurs sur l'ensemble des offres IER (solutions et services) et leur a fourni les outils nécessaires pour intégrer ces nouveaux marchés.

• Formations dispensées aux collaborateurs pour qu'ils se familiarisent avec les méthodes de travail et les procédures internes et qu'ils soient plus performants au quotidien (ex. : IER a formé l'ensemble des acteurs du projet Batscap et Autolib' à l'habilitation électrique sur les sites de Suresnes, Buc et Besançon, formations aux principes d'écoconception dispensées aux ingénieurs et concepteurs du Bureau d'études).

Tous les personnels encadrant entrés chez IER avant 2011 ont suivi la formation « Stress et management ».

Au-delà des actions communes à l'ensemble du Groupe Bolloré, IER a souhaité mettre en place d'autres dispositifs en faveur de l'emploi des Seniors.

— *Quelques illustrations*

• 25% du budget total de formation d'IER est consacré aux seniors.

• Les demandes de formation qu'ils effectuent dans le cadre de leurs droits individuels de formation (DIF), sont acceptées prioritairement.

• IER a sollicité Pôle Emploi ainsi que les entreprises de travail temporaire pour qu'ils lui communiquent des candidatures de « seniors ».

- **Les activités sont exercées de manière responsable ce qui implique de gérer et maîtriser ses risques**

IER a mis en place une organisation spécifiquement dédiée à la gestion des risques.

Un « point de contact risques » a été nommé pour l'ensemble de la division. Il coordonne la mise à jour des indicateurs et des plans d'actions concernant les risques prioritaires.

Des responsables de risques ont été désignés pour gérer chacun de ces risques et mettre en œuvre les plans d'actions appropriés au sein des entités.

— *À titre d'illustrations*

- Un plan de continuité d'activité (PCA) a été élaboré pour faire face au risque de « perte d'une infrastructure critique (incendie...) ».
- Le PCA portant sur le risque de « pandémie de grippe » a été mis à jour.
- Chacun des principaux sites ont défini des plans d'actions relatifs à l'hygiène, la sécurité et aux conditions de travail (HSCT) et suivent périodiquement leur progression.

- **L'optimisation des processus de production pour économiser les ressources naturelles**

Soucieuse d'améliorer continuellement sa performance environnementale en maîtrisant les impacts liés à son activité, IER a procédé à un audit « blanc » ISO 14001 sur les sites de Suresnes et de Besançon. Cet audit a été réalisé par un organisme certificateur accrédité.

Les résultats de cet audit ont été intégrés dans le plan d'amélioration qualité (PAQ) de la division.

L'ensemble des véhicules d'intervention (maintenance et commerciaux) de la division sont désormais dotés de GPS permettant de diminuer le kilométrage de certains de leurs déplacements et les émissions de gaz à effet de serre qui y sont liées.

Des formations à l'écoconduite dispensées aux techniciens de maintenance et aux commerciaux permettent d'améliorer les résultats obtenus grâce au GPS.

- **L'innovation : composante essentielle de la culture du Groupe**

La division a développé une offre de géolocalisation qu'elle a proposé à des entreprises spécialisées dans le transport et la logistique. Ce service a pour but d'optimiser les livraisons et d'établir des rapports automatiques permettant de maîtriser les consommations de carburant et de diminuer les émissions de gaz à effet de serre des véhicules.

Cette offre a été complétée par un module « écoconduite » permettant aux chauffeurs d'améliorer leurs comportements et de diminuer les accidents.

Les clients qui ont eu recours à ces services ont constaté une diminution :

- des kilomètres parcourus (5 %) ;
- des accidents (de 5 % à 10 %) ;
- des frais d'entretiens (de 5 % à 15 %) ;
- des consommations de carburant (de 5 % à 15 %).

Enfin la division fait appel à une entreprise agréée et certifiée pour gérer la récupération et le traitement des DEEE partout dans le monde.

IER a proposé à ses clients de bénéficier des prestations de son prestataire pour recycler leurs DEEE qu'il s'agisse de produits concurrents ou de produits antérieurs à l'obligation légale entrée en vigueur en 2005.

- **La contribution des filiales au développement économique local**

La société IER a mis en place avec Pôle Emploi, des actions de formation préalables au recrutement (AFPR) pour des postes propres à son activité RFID (dispositifs d'identification par radiofréquence). Grâce à ce programme, des personnes ont pu retrouver un emploi alors qu'elles n'avaient pas initialement les compétences requises pour le poste. Elles ont été formées au métier d'opérateur de production sur les machines RFID et IER. Après s'être assurée de leur niveau de compétence, la société les a recrutées.

L'action de formation préalable au recrutement a permis de combler l'écart entre les compétences de la personne en recherche d'emploi et celles requises par le poste.

Bolloré Films Plastiques/Batscap

- **La prévention et la sécurité des salariés : un prérequis indispensable**

La sécurité des collaborateurs renvoie d'abord aux conditions de travail mises en œuvre sur les sites de production partout dans le monde.

En France comme à l'étranger, la division s'efforce d'appliquer des standards qui dépassent les seules exigences des législations en vigueur. Des livrets d'accueil « sécurité », qui font l'objet d'une mise à jour régulière, sont remis aux collaborateurs au moment de leurs embauches ou lors de mobilités professionnelles afin de les sensibiliser aux conditions de sécurité existantes dans les différents sites.

Le service Santé Sécurité Qualité Environnement (SSQE) de la division est complété par un réseau de correspondants sécurité (un par entité).

Le service SSQE travaille en lien étroit avec la médecine du travail. En dehors des mesures d'accompagnement proposées individuellement aux salariés (ex. : vaccin contre la grippe, prise en charge des vaccins nécessaires lors des déplacements professionnels, vaccination gratuite contre le tétanos, aide apportée aux collaborateurs souhaitant cesser de fumer...) des règles de sécurité spécifiques aux activités de chaque site ont été mises en place.

— *À titre d'illustrations*

- Bolloré Bretagne et Batscap ont initié avec le médecin du travail, un programme de formation au risque chimique dans l'entreprise sur une durée de trois ans.
- En 2003, la division a effectué une analyse des risques relatifs aux postes de travail qui fait l'objet, depuis, d'une mise à jour annuelle.
- Des visites de sécurité (20 par an minimum) sont réalisées sur les lignes de production et permettent de mettre en place des actions correctives, notamment concernant les gestes et postures...
- Bolloré Inc. offre à ses salariés un accès libre à un thérapeute qui vient sur demande dans l'entreprise traiter des douleurs liées à l'ergonomie, etc.

- **La maîtrise des risques**

Exercer ses métiers de façon responsable, cela implique de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour identifier les risques qui y sont liés puis les réduire grâce à des dispositifs de veille et de gestion de crise efficace.

En 2011, dans le cadre de la construction de l'usine de batteries, Batscap a mis en service deux nouveaux magasins de stockage :

- pour le lithium en lingot, d'une part ;
- pour les différentes matières premières, d'autre part.

Ces bâtiments ont été édifiés en tenant compte de la politique de maîtrise des risques menée par la division et qui se traduit par les mesures suivantes :

- réception du lithium en lingot plutôt qu'en bobine (le lithium sous forme de lingot étant peu réactif à l'eau) ;
- stockage des produits dans des bâtiments séparés et distants des unités de production de plus de 10 mètres ;
- limitation des quantités de batteries stockées et séparation par des compartiments coupe-feu ;
- mise en place de dispositifs de détection incendie adaptés à chaque cas ; (différents pour les batteries et le lithium pur) ;
- confinement des eaux d'extinction en cas d'incident majeur.

- **La réduction de l'impact des activités sur l'environnement**

Soucieuse de diminuer son empreinte environnementale et d'économiser les ressources naturelles, la division Films Plastiques et Batscap cherchent en permanence à optimiser les processus de production sur leurs différents sites.

À ce titre, l'ensemble des collaborateurs ont été sensibilisés sur la démarche environnementale et la norme ISO 14001 (management environnemental).

En mai 2011, le site d'Odet a été certifié ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités (diélectrique et supercapacité) ce qui a permis de valider le système de management mis en place depuis dix ans. Le site a été également certifié ISO 9001 (management de la qualité). Les certificats ont été délivrés par l'Afnor (Association française de normalisation).

Outre la recherche de conformité réglementaire et l'absence de nuisance à l'environnement proche du site, l'amélioration continue du site porte sur :

- la réduction des consommations de matière et de ressources naturelles (eau, électricité) ;
- la réduction de l'empreinte CO₂ du site ;
- le tri et la valorisation des déchets.

75 % des indicateurs environnementaux du site sont en progression.

Les sites relatifs aux activités diélectriques et packaging ont initié pour une durée de trois ans, un programme de réduction des consommations d'électricité.

En 2011, les actions ont porté plus particulièrement sur les éclairages et le chauffage des bureaux.

Batscap a mis en place un système de traitement des composés organiques volatils permettant un abattement de 95 % des rejets de lithium.

• L'évolution des produits et services

L'enjeu est d'orienter les recherches menées par la Division afin de mettre au point des produits et services capables de répondre aux préoccupations environnementales des clients. Dès les années 1960, la division Films Plastiques a innové pour optimiser les isolants des condensateurs, composants électriques permettant de stocker l'énergie. Grâce aux connaissances acquises dans les stockages de l'électricité et l'extrusion de polymère, Batscap a mis au point une batterie à base de lithium métal polymère qui stocke, à poids équivalent, cinq fois plus d'énergie qu'une batterie traditionnelle et se recharge en quelques heures.

— Quelques illustrations

- La société Bathium a créé une ombrière solaire autonome qui permet de recharger les véhicules électriques.
- Les supercondensateurs (qui stockent une quantité d'énergie et la restituent plus rapidement qu'une batterie) développés par la société Batscap ont été choisis pour équiper le bateau navette à propulsion électrique en rade de Lorient.
- La société Bolloré Inc. a élaboré un film métallisé dédié aux marchés de l'éolien et du photovoltaïque.

• La contribution au développement local

En sa qualité d'acteur économique, la division a mis en place des partenariats pérennes sur des thématiques liées à ses métiers ou à ses valeurs en développant des synergies avec les acteurs locaux.

En 2011, Bolloré Films Plastiques a reçu de l'association Jeunesse et Entreprises (association créée en 1992 dont l'objet est de mettre en place des passerelles entre l'entreprise et le secteur éducatif), le premier label portant sur la découverte du monde de l'entreprise. Ce label récompense les actions menées par les entreprises pour aider les jeunes et les enseignants à mieux connaître leurs activités et métiers (ex. : stages, visites en entreprises...).

La division Films Plastique et Batscap se sont engagées en 2011 dans l'opération EcoWatt auprès du Réseau de transport d'électricité (RTE), de la préfecture de région Bretagne, du conseil régional de Bretagne, de l'Ademe et d'ERDF. L'enjeu d'EcoWatt est d'alerter la population bretonne sur les risques de coupure lors des pics de consommation en hiver et de les inciter à procéder aux bons gestes énergie, tout en relayant l'information auprès de leur entourage.

Les entreprises et associations partenaires deviennent des « EcoW'acteurs », véritables ambassadeurs de la démarche en Bretagne et contribuent concrètement à limiter la consommation d'électricité en cas d'alerte.

La division participe également au schéma d'aménagement et de gestion des eaux ainsi qu'à la semaine du développement durable.

III – Distribution d'énergie

Bolloré Énergie

• La sécurité des collaborateurs : une priorité pour la division

Distributeur d'énergie et acteur de la logistique pétrolière, la division Énergie s'assure quotidiennement de la sûreté de ses collaborateurs. L'exercice de son activité est indissociable de la formation et la sensibilisation des salariés aux mesures de sécurité et plans d'action qui leur sont liés.

— À titre d'illustrations

- La division a poursuivi la formation des chauffeurs à l'écoconduite.
- Elle remet des livrets « gestes et postures » adaptés aux différentes catégories de salariés. L'ensemble de ces actions préventives ont permis de diminuer les accidents du travail.
- La signature de l'accord d'entreprise sur la pénibilité au travail prévoyant notamment :
 - l'équipement des chauffeurs et techniciens de matériels spécifiques ;
 - la possibilité de suivre des formations « Gestes et postures » ;
 - la mise en place pour l'ensemble des collaborateurs d'une sensibilisation accrue à la « sécurité » permettra d'améliorer la remontée d'informations liées aux contraintes « métiers » rencontrées par les salariés.

• La maîtrise des risques

La gestion des risques liés à l'environnement ainsi que la préservation des ressources naturelles font partie intégrante du processus de management des activités de la division et sont devenues de véritables outils d'aide à la décision.

L'actualisation annuelle de la cartographie des risques et la mise à jour corrélative des plans d'actions sont un prérequis incontournable pour l'exercice de ses activités. En 2011, la division a notamment :

- poursuivi les actions de détection et de prévention des pollutions sur l'ensemble de ses sites (renforcement du contrôle de la qualité produit, lors des approvisionnements au sein de la société SFDM qui gère le pipeline, mise en place de cellules de crise...);
- effectué la dépollution de 28 sites concernant la société Les combustibles de Normandie (LCN) nouvellement acquise par Bolloré Énergie ;
- déployé des logiciels d'exploitation pour la sécurité des dépôts au sein des sociétés LCN et SFDM ;
- procédé à la ré-épreuve des cuves sur les sites secondaires.

• La réduction des impacts environnementaux

Afin de limiter l'empreinte environnementale de ses produits et services, la division a mis en place des actions concrètes :

- le renouvellement de sa flotte de camions par des véhicules « norme Euro 5 ».
- l'équipement des nouveaux véhicules par des boîtes automatiques et des caméras de recul.
- la formation des chauffeurs sécurité au centre APTH du Creusot (50 % des chauffeurs formés en trois ans).

Le pipeline mis en place entre Metz et Donges a permis de transporter en 2011, 3 500 000 m³ de fioul et éviter la circulation d'environ 109 000 camions semi-remorques ainsi que les émissions de gaz à effet de serre qui y sont liées,

Bolloré Énergie a utilisé des biocarburants bien avant la transposition de la Directive européenne du 8 mai 2003 tendant à promouvoir l'utilisation de biocarburants ou autres carburants renouvelables dans les transports. En 2011, elle a investi 30 millions d'euros pour l'acquisition de 30000 m³ d'huiles végétales et biomasse. Au-delà de la réduction des impacts environnementaux sur ses sites de production, l'enjeu de Bolloré Énergie consiste à optimiser ses produits et services. Cette volonté répond aux objectifs de réduction de la consommation énergétique fixés par l'État ainsi qu'aux exigences des clients.

Encadré par la loi POPE (programme d'orientation de la politique énergétique) pour maîtriser la demande en énergie (MDE), la France s'est dotée d'un dispositif appelé certificats d'économies d'énergie (CEE). La mise en place des certificats d'économies d'énergie s'inscrit dans un contexte d'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie et d'une plus grande attente des consommateurs concernant les offres sur les économies d'énergie.

Ce dispositif, créé par les articles 14 à 17 de la loi n° 2005-781, vise plus particulièrement les secteurs résidentiel et tertiaire et s'appuie sur les fournisseurs d'énergie (producteurs/distributeurs français d'électricité, de gaz, de fioul, de GPL, de froid, de chaud et de carburant) pour promouvoir l'efficacité énergétique auprès de leurs clients.

Les fournisseurs d'énergie ou « obligés » « incitent » leurs clients à réduire leur consommation énergétique, en mettant en place un ou plusieurs programmes (appelés plans d'actions). Si l'obligé ne fait aucune action et ne dépose aucun dossier CEE, il sera redevable à la fin de la période d'une pénalité à la hauteur de l'objectif qui lui a été fixé.

Suite au succès de la première période (2006-2009) pour laquelle l'obligation d'énergie était de 54 TWh, le dispositif a été prorogé pour une seconde période triennale qui a débuté le 1^{er} janvier 2011. L'objectif est de réaliser 345 TWh d'économies d'énergie.

La division, à travers ses activités « Techniques Chauffage » ou en partenariat avec des prestataires « installateurs poseurs », a mené des actions pour encourager ses clients à effectuer des économies d'énergie via l'achat de chaudières basse consommation ou la réalisation de travaux pour améliorer l'isolation de leur habitation...

À titre d'illustration, le remplacement de 880 chaudières (dont plus de 400 du type condensation), ainsi que 260 poêles à granulés de bois, a permis d'économiser, en 2011, un total de 722 667 536 kWh cumac.

Un prestataire spécialisé dans la rénovation énergétique gère le processus de valorisation des travaux réalisés en certificats d'économies d'énergie et garantit la parfaite traçabilité de ces dossiers, condition d'éligibilité pour la constitution des CEE.

L'ambition de Bolloré Énergie est, non seulement, d'améliorer en 2012 et 2013 ce niveau de performance dans le domaine des actions d'économie d'énergie, mais aussi d'intensifier ses actions d'incitation.

Les économies d'énergie qui pourront être réalisées dans ce cadre sont estimées à 20 TWh cumac.

• La contribution au développement local

La division s'est investie aux côtés de la Fondation de la 2^e chance et participe à la réalisation de son objet, en finançant ses actions et en impliquant ses collaborateurs dans l'accompagnement de personnes de 18 à 60 ans en situation de grande précarité ayant traversé de lourdes épreuves de vie, mais manifestant une réelle volonté de rebondir.

Elle soutient localement des associations en conformité avec les valeurs du Groupe (associations de jeunes sportifs...).

IV – Communication et médias

Le rôle des médias leur impose de relayer et de donner de la visibilité sur leurs antennes et dans leurs colonnes aux évolutions de la société et aux combats menés par le monde associatif.

• Garantir la promotion et le respect de la diversité

Bolloré Média a confirmé sa volonté d'assumer cette responsabilité sociétale et signé en 2011 de nombreux engagements visant notamment à renforcer la visibilité de toutes les diversités sur ses antennes comme au sein du Groupe.

Le suivi de l'application des chartes et engagements permet, au-delà des baromètres et indicateurs réalisés, de rappeler aux équipes les actions mises en œuvre et les objectifs fixés.

Cette volonté de donner la parole à un large panel de représentants issus de la diversité s'est manifestée en 2011 dans différents programmes dont notamment :

• sur Direct 8 :

– le *Nouveau Journal* diffusé quotidiennement en direct au premier semestre 2011. Il a permis à trois citoyens d'échanger avec une personnalité sur un sujet d'actualité,

– *Les Enfants d'Abraham*, émission emblématique et historique de la chaîne, donne chaque semaine la parole au prêtre catholique Alain de La Morandais, au Grand Rabbin Haïm Korsia et à l'anthropologue et philosophe Malek Chebel pour un décryptage et une analyse de l'actualité ;

• sur Direct Star :

– la chaîne est, par définition, diverse dans sa programmation notamment musicale et dans son ADN générationnel.

Les équipes médias ont participé en 2011 à la Commission sur l'image des femmes dans les médias présidée par Madame Michèle Reiser et dont les travaux portaient cette année sur la présence des femmes expertes dans le débat public.

• L'émission d'actualité *Langue de bois s'abstenir* présentée par Philippe Labro sur Direct 8 illustre parfaitement les objectifs fixés par la Commission puisqu'elle réunit chaque semaine des intervenants en respectant une parfaite parité homme/femme.

Les équipes médias ont également travaillé sur l'application de la charte signée avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel visant à promouvoir, principalement à destination des enfants, une alimentation plus saine et la pratique régulière d'une activité physique.

• Soutenir le monde associatif

Bolloré Média a également soutenu de nombreuses associations en mettant à leur disposition du temps d'antenne, de l'espace publicitaire ou un suivi éditorial.

De nombreux partenariats avec le monde associatif ont ainsi été réalisés ou reconduits en 2011 :

• quelques opérations : Sidaction, PasteurDon (Institut Pasteur), « Les Boucles d'Or » (lutte contre le cancer), la Campagne d'information sur les enfants victimes, la Campagne contre les violences faites aux femmes, « Les Prisons du cœur », le programme Sankoré d'équipement et de formation des écoles africaines en matériel informatique, les trophées de l'écologie, « La Journée des Océans »... ;

• exemples d'accompagnement éditorial des actions et actualités des différentes associations :

– dans les colonnes de *Direct Matin*

• des rendez-vous réguliers permettent de valoriser les travaux des associations ou de valoriser des parcours engagés. « Regard d'Afrique » : offre ainsi une tribune mensuelle permettant de faire connaître des initiatives et personnalités qui contribuent au développement et à la valorisation du continent africain,

• *Direct Matin* accompagne également tout au long de ses éditions, de nombreuses initiatives en lien avec le développement durable (notamment l'environnement) ou la santé ;

– les différents rendez-vous d'actualité de Direct 8 ont également permis de relayer ces sujets.

Un collaborateur de Bolloré Média a été désigné pour centraliser l'ensemble des demandes, faciliter leur traitement et organiser les échanges avec les associations.

MÉTHODOLOGIE DE REPORTING SOCIAL ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Conformément aux dispositions de la loi NRE et afin d'anticiper les nouvelles obligations légales émanant de la loi Grenelle II et des recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a élaboré sa propre méthodologie de reporting.

Celle-ci est diffusée et appliquée à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extralégales.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Reporting social

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, en particulier le suivi des effectifs ;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, assure le suivi et la relance au niveau local. En fin de 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 de reporting sont collectées au 1^{er} janvier de l'année suivante pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre.

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

Les indicateurs

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

- pour les sociétés en intégration globale, les effectifs sont intégrés dans leur totalité ;
- pour les sociétés en intégration proportionnelle, les effectifs sont intégrés en fonction du pourcentage de détention des droits de vote.

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

Certains indicateurs aujourd'hui consolidés sur le périmètre France ont été déployés à l'international. Un questionnaire a été adressé à six entités internationales afin de consolider quatre indicateurs complémentaires sur les thèmes suivants :

- l'absentéisme hors congés ;
- la formation ;
- l'hygiène et la sécurité ;
- les rémunérations.

Progressivement, ces indicateurs seront collectés sur l'ensemble du périmètre monde permettant ainsi de suivre les enjeux majeurs du Groupe en matière de responsabilité sociale.

Contrôle et validation

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

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting. Pour cela, il a été intégré dans l'outil de reporting des contrôles d'intégrité, d'exhaustivité ainsi que des statistiques de variation d'effectifs d'une année à l'autre ;
- s'assurer de la fiabilité des données par une validation à deux niveaux :
 - la Direction des ressources humaines Groupe s'assure de la qualité des données dès leur réception et de la justification des variations d'effectifs ;
 - le correspondant de division valide chaque fichier reçu, garantissant ainsi la fiabilité des données transmises.

Reporting développement durable

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100 et de l'IFRS, et se conforment aux dispositions légales qui obligent les sociétés à présenter un bilan social et environnemental dans leur rapport annuel.

Organisation

Chaque division a désigné un correspondant développement durable qui, en plus de participer à la définition des indicateurs, administre le logiciel de collecte des données sur le périmètre de sociétés qu'il considère comme significatives en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il a pour rôle de :

- suivre l'avancement du reporting et respecter le planning ;
- accompagner le contributeur pour la collecte des données, et répondre à toutes les questions que ce dernier pourra se poser ;
- vérifier au niveau de la division la cohérence et la vraisemblance des données ;
- s'assurer que les données soient remontées à la date de fin de collecte indiquée dans le planning.

Chaque entité désignée par le correspondant développement durable de la division est représentée par un contributeur. Ce dernier peut avoir sous son contrôle plusieurs entités et porte ainsi la responsabilité de la cohérence des données concernant celles-ci. Il saisit dans le logiciel les informations recueillies dans les entités qui le concernent et doit à ce titre :

- collecter les données (s'il ne possède pas l'information demandée, il la demandera aux services concernés afin de compléter la donnée manquante). Le contributeur peut contacter le correspondant développement durable de sa division en cas de besoin ;
- contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données (vérifier qu'aucune donnée n'a été oubliée, veiller à ce qu'il n'y ait pas de valeurs négatives pour les consommations, s'assurer d'un ordre de grandeur cohérent, notamment par rapport aux données de l'année N – 1, quand elles existent).

Période de collecte et périmètre

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1^{er} janvier au 30 novembre, en extrapolant le mois de décembre).

Les indicateurs

Les indicateurs se conforment aux dispositions légales et répondent aux sept enjeux stratégiques du Groupe.

Contrôle et validation

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

- constater les difficultés rencontrées par les contributeurs lors de la saisie et y remédier ;
- détecter d'éventuelles incohérences dans les données saisies dans l'outil de reporting ;
- obtenir des données auditables.

Contrôle interne

Un auditeur interne pourra effectuer, dans le cadre des contrôles financiers, des vérifications sur les données remontées par les entités.

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

	Unité de mesure	Données 2011	Données 2010	Données 2009
Consommation de matières premières				
Eau	m ³	1 732 589	1 582 604	1 341 706
Consommation d'énergie				
Électricité	MWh	266 820	218 931	207 440
Fioul pour poids lourds, engins, usine	l	75 368 869	68 468 081	65 072 683
Fioul et diesel oil pour navires	t	38	0	0
Fioul et diesel oil pour locomotives	l	26 261 202	28 990 892	27 745 971
Gaz	m ³	669 652	782 890	691 259

TOTAL DES DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

(en milliers d'euros)	Données 2011	Données 2010	Données 2009
Protection de l'air ambiant et du climat			
Prévention de la pollution dans le cadre du cycle exploitation	242		
Traitement des rejets gazeux			
Mesures, contrôles, laboratoires et autres activités			
Total protection de l'air ambiant et du climat	242		
Gestion des eaux usées			
Prévention de la pollution dans le cadre du cycle exploitation			
Traitement des effluents	102	74	
Mesures, contrôles, laboratoires et autres activités		15	91
Total gestion des eaux usées	102	89	91
Gestion des déchets solides			
Prévention de la pollution dans le cadre du cycle exploitation			
Collecte, transport ou traitements déchets	90	80	55
Mesures, contrôles, laboratoires et autres activités			
Total gestion des déchets solides	90	80	55
Protection et assainissement du sol, des eaux souterraines et des eaux de surface			
Préventions des infiltrations et rejets polluants	2		
Décontamination des sols et des eaux			
Mesures, contrôles, laboratoires et autres activités			
Total protection et assainissement du sol, des eaux souterraines et des eaux de surface	2	0	0
Autres activités de protection de l'environnement			
Protection de la biodiversité et du paysage			
Protection contre les rayonnements			
Recherche et développement dans les domaines de la protection de l'environnement			
Autres activités de protection de l'environnement	126	255	
Total autres activités de protection de l'environnement	126	255	0
Total des dépenses environnementales	562	424	146

9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

9.1. SITUATION FINANCIÈRE

Le chiffre d'affaires consolidé 2011 s'établit à 8 491 millions d'euros en progression de 21 %, incluant LCN (Les Combustibles de Normandie) acquis en février 2011. À périmètre et taux de change constants, la progression est de 11 %, portée par l'augmentation des volumes transportés dans le monde, la hausse des prix des produits pétroliers, la bonne marche des activités industrielles et la forte croissance des ventes des plantations et des recettes publicitaires des médias.

Le résultat opérationnel ressort à 290 millions d'euros, en hausse de 19 % par rapport à l'exercice 2010 (voir chapitre 9.2).

Le résultat financier s'établit à 146 millions d'euros. Il intègre principalement une plus-value de 141 millions d'euros réalisée sur la cession de 3,5 % de Vallourec et le dividende spécial de 60 millions d'euros reçu d'Aegis au second semestre 2011.

La part dans le résultat net des entreprises associées, qui ressort à 51 millions d'euros, intègre les bons résultats des plantations et d'Havas. Après la renégociation des accords du Pacte intervenue en juillet 2011, la participation dans Mediobanca est également mise en équivalence. En 2010, la part dans le résultat net des entreprises associées intégrait une importante reprise de provisions sur Havas (115 millions d'euros) contre une dotation de 30 millions d'euros comptabilisée en 2011.

Après 111 millions d'euros d'impôts, le résultat net consolidé s'établit à 376 millions d'euros, contre 358 millions d'euros en 2010. Le résultat net part du Groupe ressort à 320 millions d'euros contre 317 millions d'euros un an plus tôt.

Les fonds propres s'élèvent à 4 117 millions d'euros, en progression de 82 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010, grâce aux bons résultats et malgré la baisse des valeurs boursières.

L'endettement net s'établit à 1 884 millions d'euros, en hausse de 124 millions d'euros sur l'année en raison notamment de l'augmentation des investissements et d'une prise de participation de 1,1 % de Vivendi.

Compte tenu de ces éléments, le ratio endettement net sur fonds propres est pratiquement inchangé à 46 %.

La valeur boursière du portefeuille de titres cotés (Aegis, Havas, Mediobanca, Vivendi, Vallourec, Socfinasia, Socfin...) s'élève à 1 859 millions d'euros au 31 décembre 2011 et à 2 111 millions d'euros au 29 février 2012.

CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS DE BOLLORÉ

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires	8 491	7 010	6 011
EBITDA	500	425	354
Résultat opérationnel	290	243	174
Résultat financier	146	9	(36)
Part dans le résultat net des entreprises associées	51	200	72
Impôts	(111)	(94)	(79)
Résultat des activités destinées à la vente	-	-	(11)
Résultat net	376	358	120
dont part du Groupe	320	317	94

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Capitaux propres	4 117	4 035	3 076
dont part du Groupe	3 799	3 736	2 844
Endettement net	1 884	1 760	1 317
Ratio endettement net/fonds propres	46 %	44 %	43 %

VARIATION DE L'ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	2011	2010
Marge brute d'autofinancement ⁽¹⁾	512	396
Variation du BFR (+ = réduction)	(50)	(91)
Flux net de trésorerie de l'activité	462	305
Investissement industriels nets	(387)	(208)
Investissements financiers nets	(40)	(419)
Dividendes versés	(109)	(95)
Frais financiers nets payés	(49)	(41)
Augmentation de capital, variation de juste valeur et autres éléments	(1)	(15)
Variation de l'enregistrement net (- = augmentation de l'endettement)	(124)	(443)

(1) Après élimination des plus-values et avant frais financiers.

COMPTES SOCIAUX

Le résultat net social s'élève à 43,5 millions d'euros contre 198,2 millions d'euros en 2010. L'évolution provient essentiellement d'une dépréciation de 49 millions d'euros de la société détenant les actions Mediobanca suite à la baisse du cours de bourse et la quote-part de résultat de la Financière du Loch qui intégrait, en 2010, une importante reprise de provisions sur les titres Aegis.

9.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est en progression de 19 % grâce à :

- la poursuite de la croissance des résultats du secteur transport et logistique, malgré les événements en Côte d'Ivoire qui ont pesé sur le premier semestre ;
- les résultats de l'activité distribution d'énergie, pénalisés par une année marquée par des températures exceptionnellement clémentes entraînant une baisse des volumes de fioul domestique vendus ;
- la progression des résultats d'IER et des films plastiques, et la forte augmentation des dépenses engagées dans le stockage d'électricité (batteries, supercapacités, véhicules électriques, Autolib) ;
- les autres activités, qui bénéficient de la hausse des résultats des plantations et de la progression des recettes publicitaires dans les médias.

(en millions d'euros)	2011	2010
Transport et logistique ⁽¹⁾	412	363
Distribution d'énergie	28	37
Industrie	(100)	(70)
Médias, télécoms, plantations, holdings	(50)	(87)
Résultat opérationnel	290	243

(1) Avant redevance de marques.

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX

10.1. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2011, le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie s'élève à 587 millions d'euros, par rapport à 347 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Ce poste inclut notamment les disponibilités, les valeurs mobilières de placements monétaires réguliers non risqués et des conventions de compte courant, conformément à la politique du Groupe.

10.2. FLUX DE TRÉSORERIE

Les flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 462 millions d'euros au 31 décembre 2011 (305 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Compte tenu des investissements, des flux sur opérations de financement et des variations de change ou de juste valeur incluses dans la dette, l'endettement financier net du Groupe a augmenté de 124 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010 et s'élève à 1 884 millions d'euros au 31 décembre 2011.

10.3. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT BRUT

L'endettement brut du Groupe est de 2 481 millions d'euros, en hausse de 370 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010. Il est principalement composé comme suit :

- 434 millions d'euros d'emprunts obligataires (87 millions d'euros au 31 décembre 2010), composés au 31 décembre 2011 d'un emprunt obligataire en euros de 350 millions remboursable en 2016 et, comme au 31 décembre 2010, de 123 millions de dollars américains de placements privés américains répartis en trois tranches, une de 50 millions de dollars américains amortissable et remboursable en 2013, une de 40 millions de dollars américains remboursable en 2016 dont 11,4 millions de dollars américains déjà remboursés et une de 33 millions de dollars américains remboursable en 2018 ;
- 1 563 millions d'euros d'emprunt auprès des établissements de crédit (1 600 millions d'euros au 31 décembre 2010), dont 350 millions d'euros au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2014 (510 millions d'euros au 31 décembre 2010), 114 millions d'euros en billets de trésorerie (209 millions d'euros au 31 décembre 2010) et 192 millions d'euros au titre de la mobilisation de créances (194 millions d'euros au 31 décembre 2010) ;
- 481 millions d'euros d'autres emprunts et dettes assimilées (417 millions d'euros au 31 décembre 2010), composés des concours bancaires courants et de conventions de trésorerie.

10.4. CARACTÉRISTIQUE DES FINANCEMENTS

Il est à noter que la principale ligne de financement du Groupe qu'est la ligne de crédit revolving de 1 100 millions d'euros à échéance 2014 n'est soumise à aucune clause de remboursement anticipé liée au respect de ratios financiers (dont 750 millions d'euros non tirés). Il en est de même pour le financement obligataire en euros mis en place en mai 2011 pour 350 millions d'euros à échéance 2016.

Certaines autres lignes peuvent avoir de telles clauses, mettant généralement en jeu des ratios d'endettement net sur fonds propres et/ou de couverture du service de la dette. Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2011, comme ils l'étaient au 31 décembre 2010.

En conséquence, le Groupe n'est pas, au 31 décembre 2011, en risque vis-à-vis des *covenants* financiers pouvant exister sur certaines lignes de crédit, qu'elles soient tirées ou non.

10.5. CAPACITÉS DE FINANCEMENT

Par ailleurs, pour faire face au risque de liquidité, le Groupe dispose, au 31 décembre 2011, de 1 086 millions d'euros de lignes de crédits confirmées non tirées, dont 750 millions d'euros sur la convention de crédit revolving, qui ne contient aucun covenant financier. La majorité des tombées (tirées et non tirées) intervient en 2014 et au-delà.

En conséquence, le Groupe dispose de capacités de financement suffisantes pour faire face à ses engagements futurs connus au 31 décembre 2011.

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

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

11.1. LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

Le Groupe Bolloré est engagé depuis toujours dans la recherche d'activités nouvelles permettant de trouver des relais de croissance pour les années à venir.

À ce titre, la recherche et le développement (R&D) sont une composante essentielle de la branche industrielle du Groupe Bolloré.

Pour la division Films Plastiques, la R&D a porté en 2011 pour 0,6 million d'euros sur de nouveaux produits répondant à de nouveaux besoins des clients pour les films d'emballage, et, sur la poursuite du développement de nouveaux séparateurs pour condensateurs pour le film diélectrique.

Au sujet des batteries et des supercapacités, le montant global de la R&D s'élève à 33,4 millions d'euros, qui se partagent en 25,8 millions d'euros pour Batscap (à Quimper) et 7,6 millions d'euros pour Bathium (au Canada).

La recherche concernant les batteries porte essentiellement sur l'amélioration des constituants électrochimiques permettant un accroissement de la durée de vie et de la cyclabilité tandis que les développements portent sur l'intégration du pack batterie et sur le pilotage de la batterie dans l'environnement de son application au véhicule électrique.

Les développements se sont également poursuivis sur les batteries stationnaires pour le relais d'installations électriques chez les particuliers. S'agissant des supercapacités, la recherche porte sur l'amélioration des composants, notamment au travers d'une meilleure cyclabilité et d'un accroissement de l'énergie délivrée, et leur intégration en modules. Les développements portent principalement sur la simplification des process de production en vue d'une diminution des coûts et d'une meilleure capacité volumique, permettant ainsi d'atteindre des marchés de masse, notamment en direction du marché automobile.

Batscap continue à coopérer à 14 programmes de recherche nationaux (ANR et Genesis), initiés les années précédentes et regroupant des laboratoires de recherche universitaires ou le CNRS.

Le véhicule électrique Bluecar® est arrivé sur le marché en 2011, ce qui marque une pause dans la recherche par rapport aux années précédentes, même si les développements se sont poursuivis chez VEPB (0,6 million d'euros).

Les 250 premiers véhicules ont été mis en service le 5 décembre 2011 pour satisfaire la délégation de service public Autolib' remportée par le Groupe Bolloré en février 2011.

Chez Gruau Microbus, les premiers bus électriques réalisés par le Groupe ont été livrés au Luxembourg et dans des communes françaises.

Le groupe IER a continué à faire porter sa recherche en 2011 sur les solutions d'enregistrement et d'embarquement de passagers en aéroport, ainsi que sur les logiciels spécifiques aux métiers du transport et sur les applications de l'informatique embarquée et de la RFID dans les transports. Par ailleurs, les systèmes embarqués pour l'auto-partage ainsi que les bornes d'abonnement, de location et les bornes de charge ont fait l'objet de développements importants, dans le cadre du projet Autolib' (2,9 millions d'euros).

Le montant total de la R&D du groupe IER, incluant Automatic Systems, est de 9,3 millions d'euros pour l'exercice 2011.

IER participe à deux groupements de recherche (PAC ID et Eurarfid) réunissant organismes de recherche, grandes entreprises et PME.

La division Télécoms, incluant Bolloré Telecom, Wifirst et Polyconseil, a engagé 4,7 millions d'euros en recherche et développement.

Polyconseil, qui participe au projet Autolib', a ainsi notamment réalisé 1,1 million d'euros en R&D.

Effort de recherche et développement

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Bolloré Films	0,6	0,6	0,7
Batscap/Bathium	33,4	37,4	30,2
Véhicules électriques	0,2	19,9	26,1
IER	9,3	7,8	8,1
Bolloré Telecom ⁽¹⁾	4,7	3,1	4,0
Total	48,2	68,8	69,1

(1) Dont Polyconseil et Wifirst.

11.2. BREVETS ET LICENCES

Le portefeuille des brevets du Groupe comporte, à la fin de l'exercice 2011, 999 brevets ou demandes de brevets en vigueur dans 43 pays, qui se répartissent comme suit :

	Brevets déposés en 2011		Portefeuille total en vigueur (tous pays)
	Total	Dont France	
Bolloré Films	1	–	71
Batscap	9	6	355
Bathium	–	–	463
IER	7	2	66
IER Systems	24	24	24
BCA	–	–	8
Automatic Systems	–	–	12
Total	41	32	999

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**12.1. PRINCIPALES TENDANCES DE L'EXERCICE 2011****TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

Dans la commission de transport, l'exercice 2011 est marqué par la poursuite de la reprise des échanges mondiaux engagée depuis 2010. L'augmentation des volumes transportés concerne principalement l'axe Europe-Asie et les flux intra-Asie. Sur cette zone, le réseau Bolloré Logistics bénéficie de la croissance chinoise et de la bonne marche de ses plates-formes logistiques dans les secteurs de la cosmétique, de l'aéronautique et des télécoms. L'activité en France, en Grande-Bretagne, en Belgique et en Amérique du Nord est bonne. Bolloré Logistique Portuaire qui a complété les investissements réalisés dans le cadre de la réforme portuaire en 2011 enregistre également de bons résultats.

Malgré la crise en Côte d'Ivoire qui a provoqué l'arrêt des activités durant plusieurs mois, Bolloré Africa Logistics affiche une croissance de son chiffre d'affaires. Cette performance s'explique par la diversité de ses implantations sur le continent africain, par une rapide reprise des activités en Côte d'Ivoire à partir de la fin du mois d'avril 2011, par le dynamisme des terminaux portuaires, dont celui de Lagos-Tin Can au Nigeria qui connaît une très belle progression et par l'apport des terminaux de Freetown au Sierra Leone et de Conakry en Guinée remportés récemment. On notera également les bons résultats des principaux pays d'Afrique centrale, en particulier du Cameroun, du Nigeria, du Congo, du Gabon et du Ghana ainsi que la bonne marche de l'Afrique de l'Est (Kenya) et de l'Afrique australe.

DISTRIBUTION D'ÉNERGIE

L'année 2011 a été marquée par la prise de contrôle de LCN (Les Combustibles de Normandie) à travers l'acquisition de 49 % du capital de LCN destiné à terme à être détenu à 100 %. Cette acquisition représente une part de marché d'environ 4 % du fioul domestique faisant ainsi passer à 14 % les parts de marché du Groupe sur le territoire national.

En France, comme en Europe, l'activité a été pénalisée par un hiver doux dans un contexte de hausse des prix.

INDUSTRIE

L'activité du secteur industriel traditionnel, Films plastiques et Terminaux spécialisés (IER), a nettement progressé au cours de l'exercice 2011. Sur les Films plastiques, la reprise des volumes vendus et l'amélioration des résultats se confirment notamment dans les films pour condensateurs où des hausses de prix ont permis de compenser l'augmentation du prix des résines. Dans une conjoncture encore difficile, IER connaît une forte croissance sur l'ensemble de ses segments, ce qui, conjugué avec une organisation désormais optimisée, lui permet de renouer avec la profitabilité. En 2011, l'activité Batteries et supercapacités a poursuivi ses investissements pour augmenter les capacités de production de ses usines au Canada et en Bretagne et a fourni les batteries LMP (lithium métal polymère) équipant les véhicules électriques Bluecar® dont plusieurs centaines ont été livrées à fin 2011 par VEPB (Véhicule Électrique Pininfarina-Bolloré) désormais détenue à 100 %. Ces véhicules équipent le service Autolib' à Paris et en région parisienne dont le démarrage a eu lieu le 5 décembre 2011. Le Groupe est également monté à 100 % dans le capital de Gruau Microbus qui a réalisé ses premières livraisons de bus électriques (Bluebus) à Luxembourg et à Laval.

AUTRES ACTIVITÉS

Dans le secteur des plantations, l'année 2011 est marquée, en début d'année, par une tension sur les marchés entraînant des cours records sous l'effet de conditions climatiques peu favorables, puis, à partir du mois de mai, par une correction des cours avec le retour d'une production satisfaisante et le ralentissement de l'économie mondiale.

La hausse des cours du caoutchouc, entamée en 2009 et développée avec vigueur en 2010, s'est poursuivie jusqu'à mi-février 2011, avant de se consolider dans une forte volatilité. Après un plus haut historique de 5 750 dollars US/tonne mi-février 2011, les cours ont progressivement baissé pour clôturer l'année à 3 270 dollars US/tonne. La moyenne annuelle 2011 (TSR20 FOB Singapour) se situe à 4 519 dollars US/tonne, contre 3 380 dollars US/tonne en 2010.

Les cours de l'huile de palme sont restés soutenus toute l'année bien que la hausse du premier trimestre ait été gommée sur le reste de l'année. Sur le marché de Rotterdam, le cours moyen annuel de l'huile (CPO Cif) s'établit à 1 125 dollars US/tonne en 2011, contre une moyenne de 900 dollars US/tonne en 2010. Au 31 décembre 2011, le cours de l'huile de palme est de 1 045 dollars US/tonne.

Les médias ont bénéficié d'une forte progression de l'audience des chaînes à 3,5 % en moyenne annuelle 2011 contre 3,0 % en 2010, et du développement du journal *Direct Matin* et de ses éditions régionales, dont la diffusion moyenne a dépassé un million d'exemplaires.

12.2. TENDANCES CONNUES SUR L'EXERCICE EN COURS

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

Les premiers mois de l'exercice 2012 sont marqués par une bonne tenue des volumes sur l'activité Transport et logistique, par des conditions climatiques favorables à l'activité Distribution d'énergie et par une poursuite de la hausse des prix des produits pétroliers. Le Groupe poursuit par ailleurs le déploiement du service Autolib' avec une croissance soutenue du nombre de véhicules disponibles et la mise en service de nouvelles stations.

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

En 2012, la croissance de l'activité devrait continuer d'évoluer favorablement, grâce à plusieurs facteurs positifs :

- une part significative des flux à destination de l'Asie et l'intra-Asie ;
- l'importance croissante des flux à destination de l'Afrique ;
- la présence dans des secteurs d'activités moins affectés par le ralentissement de la croissance (énergie, santé, télécom, aérien, luxe) ;
- un potentiel en terme de gain de parts de marché dans les pays où la taille du Groupe reste encore limitée.

DISTRIBUTION D'ÉNERGIE

L'activité Distribution d'énergie, qui va poursuivre l'intégration du réseau LCN, prévoit une hausse de ses volumes en 2012 tant sur l'activité détail que négoce.

INDUSTRIE

Dans le domaine des batteries et des supercapacités, le Groupe prévoit d'accroître les capacités industrielles de production. Ainsi, avec la nouvelle usine de Bretagne et celle du Canada, également en cours d'extension, l'objectif est d'atteindre une capacité de 20 000 batteries de 30 kWh et 20 000 batteries de 15 kWh par an à l'horizon 2013.

La poursuite du déploiement d'Autolib' doit permettre la mise à disposition d'environ 3 000 Bluecar, 1 100 stations et 6 000 bornes de charge à fin 2013, à Paris et en région parisienne. Grauu Microbus prévoit de vendre des Bluebus à La Réunion, au Mont-Saint-Michel et à Tours.

IER devrait de son côté bénéficier en 2012 de l'élargissement de sa gamme et du déploiement nominal d'un nombre important de projets acquis sur l'exercice 2011 dont Autolib'.

Sur les Films plastiques, l'exercice 2012 devrait permettre de confirmer les bonnes performances de 2011.

AUTRES ACTIVITÉS

Sur les plantations, le marché du caoutchouc entame l'année à de bons niveaux, malgré la correction des cours en 2011. Le niveau actuel, 3 760 dollars US – TSR20 FOB Singapour, à fin janvier 2012, reste élevé, sous l'influence des interventions de soutien des cours, initiées, en janvier, par la Thaïlande. Au-delà, le marché du caoutchouc affichera une plus forte volatilité en fonction des perspectives de ralentissement de l'économie mondiale et, probablement, des interventions de fonds spéculatifs.

Le marché de l'huile devrait rester bien orienté en début d'année (1 065 dollars US/tonne à fin janvier 2012). L'évolution des cours, en seconde partie de l'année, dépendra surtout des conditions climatiques dans les zones de production de soja.

Dans les médias, la cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au Groupe Canal+ devrait avoir lieu courant 2012 en échange d'une participation de 1,8 % dans le capital de Vivendi.

13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

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

14. ORGANES D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

14.1. INFORMATION SUR LES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

14.1.1. INFORMATIONS STATUTAIRES ET MODE DE DIRECTION

Les statuts prévoient que la société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les membres du Conseil sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire. La durée de leurs mandats est de six années.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins pendant toute la durée de son mandat. Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, les convocations étant faites par le Président ou le Vice-Président-directeur général.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente et les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

La voix du Président de séance est prépondérante en cas de partage. L'Assemblée générale ordinaire a la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, de désigner un collège de censeurs qui sont convoqués aux séances du Conseil et peuvent prendre part aux délibérations avec voix consultative seulement.

Les administrateurs, ainsi que plus généralement les collaborateurs du Groupe figurant sur les listes d'initiés, en application des dispositions de la Charte d'Éthique du Groupe dûment amendée suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers en date du 3 novembre 2010, doivent s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres de la société (i) pendant une période de trente jours calendaires précédant la publication des comptes annuels et semestriels et, le cas échéant, des comptes trimestriels complets, et pendant une période de quinze jours calendaires précédant la publication de l'information trimestrielle (ii) quelle que soit la période dès lors qu'ils ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une incidence sur le cours du titre, et ceci aussi longtemps que l'information n'aura pas été rendue publique. Les dispositions de la Charte d'Éthique sont applicables à l'ensemble des administrateurs des sociétés du Groupe. Cette disposition s'applique à toutes les sociétés du Groupe* et à toutes les transactions sur les titres cotés de l'ensemble des sociétés du Groupe.

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

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2008 statuant conformément aux dispositions statutaires, a décidé de maintenir l'option consistant à cumuler les fonctions de Président et de Directeur général.

Le Conseil a renouvelé en conséquence, en qualité de Président-directeur général, Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt poursuivant l'exercice de la fonction de Vice-Président-directeur général.

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

* Ensemble des sociétés contrôlées par Vincent Bolloré.

14.1.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la date du présent document, le Conseil est composé des 17 membres suivants :

Vincent Bolloré, Président-directeur général

Date d'entrée en fonction : 21 décembre 2006

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

Industriel, Président du Groupe Bolloré depuis 1981.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet ;
- Président de VEPB ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de Batscap, Bolloré, Direct 8, Matin Plus, Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol et VEPB ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen et d'IER ;

(1) Société cotée.

- Représentant permanent de Bolloré au Conseil d'administration de Bolloré Média ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) d'Havas ;
- Administrateur d'Havas, Havas Media France et Natixis ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Champ de Mars Investissement, Financière Nord-Sumatra, Intercultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, SDV Gabon, SDV Sénégal, Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) et Socfin KCD ;

- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, SDV Cameroun, SDV Congo, SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies, Palmeraies du Cameroun, Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Gérant de Huilerie de Mapangu Sprl.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Bolloré et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odet, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Havas Media France et Havas ;
- Président de Bolloré Production ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol ;
- Administrateur de Batscap, Bolloré, Bolloré Participations, Direct 8 (précédemment dénommée Bolloré Média), Compagnie des Glénans, Matin Plus (précédemment dénommée Compagnie de Bangor), Direct Soir, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Financière V, Omnium Bolloré, Sofibol, Havas Media France et Havas ;
- Membre des Conseils de surveillance de Natixis et de Vallourec (jusqu'au 5 mars 2007) ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de la Société Industrielle et Financière de l'Artois, de la Société Bordelaise Africaine, de la Compagnie des Tramways de Rouen et d'IER ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de la Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de FFL Paris ;
- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Président délégué de Nord-Sumatra Investissements ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) et Bereby Finances ;
- Administrateur de BB Group, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Liberian Agricultural Company (LAC), Mediobanca, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, Red Land Roses, SDV Gabon, SDV Sénégal, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Socfinaf Company Ltd, Socfinal, Socfinasia, Socfinco, Socfindo, Socfininter et Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol) ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de SDV Cameroun et SDV Congo.

Comte de Ribes, Vice-Président

Date d'entrée en fonction : 29 juin 1994

Date du dernier renouvellement : 7 juin 2006

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2011

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

Président du Groupe Rivaud jusqu'en 1998.

Vice-Président de Bolloré.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;

- Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
 - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
 - Vice-Président de Bolloré⁽¹⁾ ;
 - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
 - Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾ ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge⁽¹⁾ ;
 - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
 - Administrateur de Ciments Français⁽¹⁾.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président de Redlands Farm Holding ;
 - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
 - Administrateur de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
 - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfinal⁽¹⁾ et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)⁽¹⁾.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
 - Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
 - Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
 - Vice-Président de Bolloré ;
 - Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
 - Administrateur de Bolloré, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
 - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.
- *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
 - Administrateur de Ciments Français.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président de Redlands Farm Holding ;
 - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
 - Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
 - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfinal et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
- Vice-Président de Bolloré ;
- Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;

- Administrateur de Bolloré, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
 - Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.
- *Autres fonctions et mandats*
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie ;
 - Administrateur de Ciments Français.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président de Redlands Farm Holding ;
 - Vice-Président de Financière du Champ de Mars ;
 - Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
 - Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfinal et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
- Vice-Président de Bolloré ;
- Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Administrateur de Bolloré, Ciments Français, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge et de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie (précédemment dénommée HR Banque) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Vice-Président de Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin) ;
- Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
- Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfinal et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Société Bordelaise Africaine ;
- Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Président d'honneur de Société Industrielle et Financière de l'Artois et IER ;
- Vice-Président de Bolloré ;
- Directeur général de la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Administrateur de Bolloré, Ciments Français, IER, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge et de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie (précédemment dénommée HR Banque) ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil d'administration de Financière Moncey.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Vice-Président de Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin) ;
- Administrateur de Plantations des Terres Rouges, Financière du Champ de Mars (précédemment dénommée Socfin), Nord-Sumatra Investissements et SFA ;
- Représentant permanent de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) au Conseil de SAFA Cameroun ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Socfinasia, Socfinal et Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB).

Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général

Date d'entrée en fonction : 12 décembre 2002

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2007

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur financier du Groupe Bolloré, depuis 2008.

Vice-Président-directeur général de Bolloré et Directeur général de Financière de l'Odet depuis le 12 décembre 2002. Il est entré dans le Groupe Bolloré en 1996.

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

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, PTR Finances, SFA ;
- Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations,

Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾, SFA, Sorebol et Technifin ;

- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia⁽¹⁾, Socfinaf (ex-Intercultures)⁽¹⁾, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)⁽¹⁾, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

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

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Président du Conseil d'administration de Financière de Kéréon et de Plantations des Terres Rouges ;
 - Administrateur délégué de Financière de Kéréon ;
 - Administrateur de African Investment Company, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
 - Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
 - Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol et Agro Products Investment Company.

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

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

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odet ;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;

(1) Société cotée.

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest., Renwick Invest., SFA, Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia, Intercultures, Socfinde, Terrasia, Socfinal, Induservices SA, Plantations des Terres Rouges, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Sogescol, Nord-Sumatra Investissements et Agro Products Investment Company.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé ;
- Vice-Président-directeur général de Bolloré ;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président-directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois (depuis le 6 décembre 2007) ;
- Président de Sofibol, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière de Bréhat, Financière de Quiberon, Financière d'Ouessant, Financière de Loctudy, Financière du Perguet, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean et Omnium Bolloré ;
- Gérant de Socarfi, Financière du Loch et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey, Omnium Bolloré, Sofibol, Société Industrielle et Financière de l'Artois, Financière de l'Odé et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Compagnie des Glénans ; de Bolloré aux Conseils de Batscap, Havas et Socotab ; de Financière V au Conseil de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ; de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge ; de PTR Finances au Conseil de Castelway ; de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de African Investment Company, Arlington Investissements, Carlyle Investissements, Cormoran Participations, Dumbarton Invest., Latham Invest., Forestière Équatoriale, BB Group, PTR Finances, Peachtree Invest., Renwick Invest., Sorebol, Swann Investissements et Technifin ;
- Représentant permanent de Sofimap au Conseil de la Société Havraise Africaine de Nègoce (SHAN).

Cyrille Bolloré

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

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

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

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

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

Président de Bolloré Énergie depuis le 3 octobre 2011.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur de CICA.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Marie Bolloré

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2016

Adresse professionnelle

Tour Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92 811 Puteaux Cedex

Références et activités professionnelles

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

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

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2008**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

- Administrateur de Bolloré Participations.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Yannick Bolloré

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2009

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2014

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

Diplômé de l'université Paris-IX Dauphine.

Directeur des programmes de la chaîne TNT Direct 8 depuis juillet 2006.

Directeur général du pôle Télévision, Internet et Diversification de Bolloré Média depuis novembre 2008.

Depuis 2009, Directeur général de Bolloré Média.

Depuis mars 2011, Vice-Président d'Havas.

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

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de H2O Productions ;

- Administrateur d'Havas⁽¹⁾, Havas Media France ;

- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie ;

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de H2O Productions ;

- Administrateur d'Havas, Havas Media France ;

- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent d'Havas au Conseil de Médiamétrie.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

Mandats exercés en 2008**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Sénégal Hôtels et Loisirs Hôtels Casamance.

Sébastien Bolloré

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Adresse professionnelle

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Expertise et expérience en matière de gestion

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

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Direction du Développement ;
 - Administrateur de Bolloré, Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
 - Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur de Bigben Interactive.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Direction du Développement ;
 - Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
 - Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.
- *Autres fonctions et mandats*
- Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Direction du Développement ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Financière de l'Odet au Conseil de la Compagnie des Glénans ;
- Représentant permanent de Plantations des Terres Rouges au Conseil de Compagnie du Cambodge.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Direction du Développement ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré Participations, Financière V, Omnium Bolloré et Sofibol ;
- Représentant permanent de Financière de l'Odet au Conseil de Compagnie des Glénans.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Hubert Fabri

Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2011

Adresse professionnelle

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

Expertise et expérience en matière de gestion

Administrateur de sociétés.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾ ;
 - Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale⁽¹⁾, SAFA Cameroun⁽¹⁾, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfinde, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogesco), Immobilière de la Pépinière, Socfinco, Centrages, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfinaf Company Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
 - Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby⁽¹⁾ (SOGB) ;
 - Administrateur de Palmeraies de Mopoli⁽¹⁾, Okomu Oil Palm Company⁽¹⁾, Palmeraies du Cameroun, Socfin⁽¹⁾ (ex-Socfinal), Socfinaf⁽¹⁾ (ex-Intercultures), Socfinasia⁽¹⁾, Socfin KCD, Socfindo, et Terrasia ;
 - Cogérant de Brabanta ;
 - Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)⁽¹⁾.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

(1) Société cotée.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Industrielle et Financière de l'Artois et Terres Rouges Consultants ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'administration de Compagnie des Glénans.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Immobilière de la Pépinière, Induservices, Liberian Agricultural Company (LAC), Mopoli, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Socfinal, Socfinaf Company Ltd, Socfinasia, Socfinco et Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogesco) ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Administrateur de Champ de Mars Investissements, Financière Nord-Sumatra, Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, Mopoli Luxembourg, Socfinde, Socfindo, Terrasia, Okomu Oil Palm Company et Socfin KCD ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Société des Palmeraies de la Ferme Suisse et Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey, Financière de l'Odet, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Société Industrielle et Financière de l'Artois et Terres Rouges Consultants ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge ;
- Représentant permanent de Financière V au Conseil d'administration de Compagnie des Glénans.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Centrages, Compagnie Internationale de Cultures, Immobilière de la Pépinière, Induservices, Liberian Agricultural Company (LAC), Mopoli, Palmeraies du Cameroun (Palmcam), Socfinal, Socfinaf Company Ltd, Socfinasia, Socfinco et Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogesco) ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB) ;
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, Forestière Équatoriale, SAFA Cameroun, Nord-Sumatra Investissements, Plantations Nord-Sumatra Ltd, Plantations des Terres Rouges, Mopoli Luxembourg, Socfinde, Socfindo, Terrasia, Okomu Oil Palm Company et Socfin KCD ;
- Représentant permanent de PF Représentation aux Conseils de Société des Palmeraies de la Ferme Suisse, Red Land Roses et Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm).

Denis Kessler

Date d'entrée en fonction : 14 octobre 1999

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2007

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2012

Adresse professionnelle

Scor
5, avenue Kléber
75795 Paris Cedex 16

Expertise et expérience en matière de gestion

Formation en gestion et management.

Président-directeur général de Scor et Directeur général d'AXA.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président-directeur général de Scor SE⁽¹⁾ ;
 - Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
 - Président du Conseil de Surveillance de Scor Global Investments SE ;
 - Administrateur de BNP Paribas SA⁽¹⁾, Dassault Aviation⁽¹⁾, Fonds Stratégique d'Investissement.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de Scor Global Life Reinsurance Company of America, Scor Global Life US Re Insurance Company, Scor Global Life Re Insurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation, Scor Holding (Switzerland) AG, Scor Switzerland AG, Scor Perestrakhovaniye, et Scor Services Switzerland AG ;
- Administrateur de Invesco Ltd⁽¹⁾ et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

• Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
- Président du Conseil de Surveillance de Scor Global Investments SE ;
- Administrateur de BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de Scor Global Life Reinsurance Company of America, Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG, Scor Global Life US Re Insurance Company, Scor Global Life Re Insurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation, Scor Holding (Switzerland) AG et Scor Switzerland AG ;
- Administrateur de Invesco Ltd et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global P&C SE, Scor Global Life SE ;
- Président du Conseil de Surveillance de SCOR Global Investments SE ;
- Administrateur de BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement ;
- Censeur de Financière Acofi SA et Gimar Finance & Cie SCA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de Scor Global Life US Re Insurance Company, Scor Global Life Re Insurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation et Scor Holding (Switzerland) AG ;
- Administrateur de Dexia SA (jusqu'au 18 mai 2009), Invesco Ltd, Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG, Scor Switzerland AG et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global P&C SE ;
- Président du Conseil de surveillance de Scor Global Investments SE ;
- Administrateur de Bolloré, BNP Paribas SA, Dassault Aviation, Fonds Stratégique d'Investissement et Scor Global Life SE ;
- Censeur de Financière Acofi SA et Gimar Finance & Cie SCA.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Scor Global Life US Re Insurance Company, Scor Global Life Re Insurance Company of Texas, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation et Scor Holding (Switzerland) AG ;
- Administrateur de Dexia SA, Invesco Ltd et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Yam Invest NV.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président-directeur général de Scor SE ;
- Président de Scor Global Life SE (ex-Scor Vie) et de Scor Global P&C SE ;
- Administrateur de Bolloré, BNP Paribas SA et Dassault Aviation ;
- Membre du Conseil de surveillance de Cogedim SAS (jusqu'au 6 juillet 2007) et Fondation du Risque ;
- Censeur de Financière Acofi SA (ex-FDC SA) et Gimar Finance & Cie SCA ;
- Représentant permanent de Fergascor au Conseil de SA Communication et Participation (jusqu'au 15 octobre 2007).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président de Scor Holding (Switzerland) AG (depuis le 30 août 2007), Scor Global Life US Re Insurance Company, Scor Reinsurance Company, Scor US Corporation et Scor Italia Riassicurazioni SpA (jusqu'au 3 août 2007) ;
- Administrateur de Invesco Plc (ex-Amvescap Plc), Dexia SA et Scor Canada Reinsurance Company ;
- Membre du Conseil de surveillance de Scor Deutschland (jusqu'au 16 août 2007) et Scor Global Life Rückversicherung AG (jusqu'au 28 août 2007).

Claude Juimo Siewe Monthé

Date d'entrée en fonction : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Adresse professionnelle

BP 13217 Douala Cameroun
54, rue Batibois
Douala – Cameroun

Expertise et expérience en matière de gestion

Industriel, Président du groupe Monthé depuis 1987.

Président de la Chambre de commerce, d'industrie et des mines du Cameroun pendant dix ans (de 1998 à 2008).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm⁽¹⁾, Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm ;

- Administrateur de SPFS et Palmcam ;

- Représentant permanent de Socapalm au Conseil de SPFS.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm ;

- Administrateur de SPFS et Palmcam ;

- Représentant permanent de Socapalm au Conseil de SPFS.

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Socapalm ;
- Administrateur de SPFS et Palmcam ;
- Représentant permanent de Socapalm au Conseil de SPFS.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Prodicam SA, Hôtel Parfait Garden SA, SFC SA, Palmraff SA et Konte SA.

Jean-Paul Parayre

Date d'entrée en fonction : 19 octobre 1994

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Adresse professionnelle

Néant.

Expertise et expérience en matière de gestion

Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën de 1977 à 1984. Directeur général, puis Président du Directoire de Dumez de 1984 à 1990.

Vice-Président-directeur général de Lyonnaise des Eaux Dumez de 1990 à 1992.

Vice-Président-directeur général de Bolloré de 1994 à 1999. Président-directeur général de Saga de 1996 à 1999.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil de surveillance de Vallourec⁽¹⁾ et Stena Maritime ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA⁽¹⁾, Vallourec⁽¹⁾ et Stena Maritime ;
 - Administrateur de SNEF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Gérant B de Stena International SARL.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
 - Administrateur de SNEF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Gérant B de Stena International SARL.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
- Administrateur de SNEF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Gérant B de Stena International SARL.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
- Administrateur de Bolloré et SNEF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Gérant B de Stena International SARL.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président du Conseil de surveillance de Vallourec et Stena Maritime ;
- Membre du Conseil de surveillance de Peugeot, Vallourec et Stena Maritime ;
- Administrateur de Bolloré et SNEF.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Gérant B de Stena International SARL.

Georges Pébereau

Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2011

Adresse professionnelle

Marceau Investissements
10-12, avenue de Messine
75008 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur général, puis Président de la Compagnie Générale d'Électricité et d'Alcatel pendant dix-huit ans (de 1968 à 1986).

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.
- *Autres fonctions et mandats*
- Président d'honneur d'Alcatel ;
 - Président-directeur général de Scorimar ;
 - Président du Conseil de surveillance de Marceau Finance, Marceau Investissements, Messine Développement, Marceau Immo, 1^{re} Position, Ergelis, Exton International et Atford Consulting ;
 - Administrateur de la Société des Amis du Louvre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président d'honneur d'Alcatel ;
- Président-directeur général de Scorimar ;
- Président du Conseil de surveillance de Marceau Finance, Marceau Investissements, Messine Développement, Scorimar, Marceau Immo, 1^{re} Position, Ergelis, Exton Consulting et Atford Consulting ;
- Administrateur de la Société des Amis du Louvre et de Monceau Fleurs.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président d'honneur d'Alcatel ;
- Président du Conseil de surveillance de Marceau Finance, Marceau Investissements, Messine Développement, Scorimar, Marceau Immo, 1^{re} Position et Ergelis ;
- Administrateur de la Société des Amis du Louvre et de Monceau Fleurs.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président d'honneur d'Alcatel ;
- Président du Conseil de surveillance d'Exton Consulting ;
- Président du Conseil de surveillance d'Atford Consulting ;
- Président du Conseil de surveillance de Marceau Finance, Marceau Investissements, Messine Développement, Scorimar et Marceau Immo ;
- Administrateur de Bolloré et de la Société des Amis du Louvre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président d'honneur d'Alcatel ;
- Président du Conseil de surveillance d'Atemi (jusqu'au 10 juillet 2007) ;
- Président du Conseil de surveillance de Marceau Finance, Marceau Investissements, Messine Développement, Scorimar et Palétuvier ;
- Administrateur de Bolloré et de la Société des Amis du Louvre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

Néant.

Olivier Roussel

Date d'entrée en fonction : 17 juin 1998

Date du dernier renouvellement : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Adresse professionnelle

9, avenue Marie-Jeanne
1640 Rhode-Saint-Genèse – Belgique

Expertise et expérience en matière de gestion

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

Président d'Acor, société d'investissements (de 1975 à 2006). Administrateur ou membre du Conseil de surveillance de plusieurs sociétés cotées en Bourse : Roussel-Uclaf (1975-1982), Nobel-Bozel (1974-1978), Carrere Group (depuis 2000).

Administrateur de Bolloré depuis 1982.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré⁽¹⁾, Financière de l'Odet⁽¹⁾, Financière Moncey⁽¹⁾ et Société Industrielle et Financière de l'Artois⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de 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 Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de 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 Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey et Société Industrielle et Financière de l'Artois.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de 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 Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey, Société Industrielle et Financière de l'Artois et Lozé et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Président de la société Istac SAS ;
- Administrateur de Bolloré, Saga, Financière Moncey, Société Industrielle et Financière de l'Artois et Lozé et Associés.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Bernard Global Investors Ltd.

Michel Roussin

Date d'entrée en fonction : 7 juin 2006

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2011

Adresse professionnelle

EDF
22-30, avenue de Wagram
75008 Paris

(1) Société cotée.

Expertise et expérience en matière de gestion

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

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

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

• Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

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

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

• Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre et EDF International.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

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

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

• Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

• Président du Conseil d'administration de Sofib ;

• Administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, SDV Cameroun et Sofib ;

• Représentant permanent de SDV Mining Antrak Africa au Conseil de SDV Congo ;

• Représentant permanent de Socopao au Conseil de Saga Cameroun.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur de Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog).

Mandats exercés en 2008**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

• Président-directeur général de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;

• Administrateur de Bolloré, Saga, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) et Office national des anciens combattants et victimes de guerre.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

• Président du Conseil d'administration de Camrail, Sitarail et Société Ferroviaire Ivoir-Burkinabé (Sofib) ;

• Administrateur de Camrail, Forestière Équatoriale, Saga Cameroun, SDV-Saga Côte d'Ivoire, SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Sénégal, SDV Gabon, Sitarail, Sofib, Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog) et Sorebol.

Mandats exercés en 2007**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

• Président-directeur général de la Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;

• Administrateur de Bolloré, Saga, Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA), Sofema et Office national des anciens combattants et victimes de guerre ;

• Membre du Conseil de surveillance des Assurances et Conseils Saint-Honoré (jusqu'au 29 mars 2007).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

• Président du Conseil d'administration de Camrail, Sitarail et Société Ferroviaire Ivoir-Burkinabé (Sofib) ;

• Administrateur de Camrail, Forestière Équatoriale, Saga Cameroun, SDV-Saga Côte d'Ivoire, SDV Cameroun, SDV Congo, SDV Sénégal, SDV Gabon, Sitarail, Sofib, Compagnie Minière de l'Ogooué (Comilog) et Sorebol.

Martine Studer

Date d'entrée en fonction : 9 juin 2011

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2016

Adresse professionnelle

66, avenue Jean-Mermoz

01 BP 7759

Abidjan 01 – Côte d'Ivoire

Expertise et expérience en matière de gestion

Économiste, publicitaire.

Administrateur de sociétés, Présidente de société.

Ancien Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de la communication.

Créatrice-Fondatrice et associée, en 1988, du réseau de publicité Océan Ogilvy, présent dans 22 pays d'Afrique sub-saharienne.

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

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

• Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;

• Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;

• Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;

• Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;

• Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;

• Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;

• Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;

• Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire) ;

• Administrateur déléguée de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;

• Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

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

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

• Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;

• Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;

• Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;

• Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;

(1) Société cotée.

- 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 déléguée de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Président-directeur général d'Océan Conseil BF (Burkina Faso) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire ;
- Administrateur déléguée de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur d'Ogilvy and Mather Africa.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

— *Autres fonctions et mandats*
Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
Néant.
- *Autres fonctions et mandats*
- Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de la Communication (jusqu'en mars 2007).

François Thomazeau

Date d'entrée en fonction : 22 mars 2007

Date du dernier renouvellement : 5 juin 2008

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2013

Adresse professionnelle

Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris
41-43, rue Saint-Dominique
75007 Paris

Expertise et expérience en matière de gestion

Directeur général délégué d'Allianz France (anciennement dénommée AGF SA) du 1^{er} janvier 2006 au 31 juillet 2010.

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

• Administrateur de Bolloré⁽¹⁾.

— *Autres fonctions et mandats*

- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
- Administrateur de Cofitem-Cofimur ;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Iinvest Partners (ex-AGF Private Equity) ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav) ;
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard (PHRV) et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris ;
- Représentant permanent de Cofitem-Cofimur au Conseil d'administration de Foncière Paris France et de PHRV au Conseil de Eurosic.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
- Administrateur de Cofitem-Cofimur ;
- Membre du Conseil de surveillance de IDI, FCDE et Iinvest Partners (ex-AGF Private Equity) ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav) ;
- Président du Conseil d'administration de Paris Hôtel Roissy Vaugirard et de Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Belgium.

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

— *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
• Administrateur de Bolloré.

— *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur et Directeur général délégué d'Allianz France et d'AGF Holding (jusqu'au 17 juin 2009) ;
- Président-directeur général d'Allianz France International (anciennement AGF International) ;
- Directeur général d'Allianz Holding France SAS (jusqu'au 30 novembre 2009) ;
- Président du Conseil d'administration de Acar, Allianz Africa (anciennement AGF Afrique) et Château Larose Trintaudon ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de Locindus ;
- Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès ;

(1) Société cotée.

- Administrateur de Allianz Vie (anciennement AGF Vie) (jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz IARD (anciennement AGF IART) (jusqu'au 31 décembre 2009), Allianz Alternative Asset Management (AAAM), Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment Management Paris, Carene (jusqu'au 17 décembre 2009), Cofitem-Cofimur, MAG SAS (anciennement Mondial Assistance AG) (du 16 novembre au 31 décembre 2009), Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris et Protexia France ;
- Membre du Conseil de surveillance de GIE Allianz Informatique (anciennement GIE AGF Informatique) et IDI SCA ;
- Représentant permanent d'Allianz France au Conseil d'administration de Allianz Banque (anciennement dénommée Banque AGF) ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Néant.

— *Autres fonctions et mandats*

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros (jusqu'au 12 mars 2009), AGF Holdings UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombia de Inversion Colseguros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding ;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG (jusqu'au 16 novembre 2009) ;
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros ;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur et Directeur général délégué de AGF et AGF Holding ;
- Président-directeur général de AGF International ;
- Directeur général d'Allianz Holding France SAS ;
- Président du Conseil d'administration de Acar, AGF Afrique et Château Larose Trintaudon ;
- Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès ;
- Administrateur de AGF Vie, AGF IART, Allianz Alternative Asset Management, Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment Management Paris, Bolloré, Carene, Cofitem-Cofimur, Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris et Protexia France ;
- Membre du Conseil de surveillance de GIE AGF Informatique, IDI SCA et Locindus ;
- Représentant permanent d'AGF au Conseil d'administration de Allianz Banque (anciennement dénommée Banque AGF) ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros, AGF Holdings UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombia de Inversion Colseguros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding ;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG ;
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros ;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

- Administrateur et Directeur général délégué de AGF et AGF Holding ;
- Président-directeur général de AGF International ;
- Directeur général d'Allianz Holding France SAS ;
- Président du Conseil d'administration de Acar, AGF Afrique et Château Larose Trintaudon ;
- Président du Conseil de surveillance de AGF Private Equity ;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de Euler Hermès ;
- Administrateur de AGF Vie, AGF IART, Allianz Alternative Asset Management, Allianz Global Investors France, GIE Allianz Investment

Management Paris, Bolloré, Carene, Cofitem-Cofimur, Paris Hôtel Roissy Vaugirard, Foncière des 6^e et 7^e arrondissements de Paris et Protexia France ;

- Membre du Conseil de surveillance de GIE AGF Informatique et Locindus ;
- Représentant permanent d'AGF au Conseil d'administration de Banque AGF ;
- Censeur de Noam Europe Expansion (Sicav).

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de Allianz Brasil Seguros, AGF Holding UK, AGF Insurance, Allianz Belgium et Compania Colombia de Inversion Colseguros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration de AGF RAS Holding ;
- Vice-Président délégué de Mondial Assistance AG ;
- Administrateur de Thompson Clive (Jersey no. 3) Ltd, Allianz Mena Holding (Bermuda) Ltd et Allianz Seguros y Reaseguros ;
- Membre du Conseil de surveillance de Allianz Nederland Groep.

Bolloré Participations

Date d'entrée en fonction : 29 juin 1992

Date du dernier renouvellement : 10 juin 2010

Fin d'exercice des fonctions : 31 décembre 2015

Représentant permanent : Gilles Alix

Adresse professionnelle (siège administratif)

Tour Bolloré

31-32, quai de Dion-Bouton

92811 Puteaux Cedex

Mandats exercés en 2011

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Mandats exercés en 2010

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

(1) Société cotée.

— *Autres fonctions et mandats*

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

Mandats exercés en 2009

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

Néant.

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

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

— *Autres fonctions et mandats*

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

Mandats exercés en 2008

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

Mandats exercés en 2007

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

- Administrateur de Agro Products Investment Company Ltd, Bereby Finances, Centrages, Immobilière de la Pépinière, Nord-Sumatra Investissements, Socfinco, Société de Gestion pour le Caoutchouc et les Oléagineux (Sogescol), Palmeraies du Cameroun (Palmcam), SAFA Cameroun, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm), Société des Palmeraies de la Ferme Suisse, SDV Cameroun, SDV Congo, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB), SDV Côte d'Ivoire, Red Land Roses, Compagnie Internationale de Cultures, Induservices, Plantations des Terres Rouges, SFA, Socfinal, Socfinasia, Socfinde et Terrasia.

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs

Il est proposé à l'Assemblée générale ordinaire convoquée pour le 6 juin 2012 de renouveler les mandats d'administrateur du Comte de Ribes, de Hubert Fabri, Georges Pèbereau, et Michel Roussin.

14.1.3. LIENS FAMILIAUX ENTRE LES ADMINISTRATEURS

Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général, est le neveu de Vincent Bolloré, Président-directeur général.

Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Cyrille Bolloré et Marie Bolloré sont les enfants de Vincent Bolloré.

14.1.4. CONDAMNATIONS POUR FRAUDE, FAILLITE, SANCTIONS PUBLIQUES PRONONCÉES AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

À la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années, aucun des membres du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre ou à une liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Michel Roussin a été condamné le 20 février 2008 dans l'affaire de financement des partis politiques dite « des marchés publics des lycées d'Île-de-France », pour complicité de corruption active et passive, à une peine de quatre ans de prison avec sursis, à 80 000 euros d'amende et à une interdiction des droits de vote et d'éligibilité de quatre ans, laquelle a été levée par un arrêt de la Cour d'appel du 9 février 2011.

Michel Roussin a toujours contesté une quelconque responsabilité dans ces faits de financement qui remontent à la fin des années 1980. Cette condamnation n'affecte en rien sa capacité d'administration ou de gestion de sociétés.

14.2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société et à la date du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des administrateurs à l'égard de la société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Montant global des rémunérations brutes totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, de manière directe ou indirecte, à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2011, par la société, par les sociétés contrôlées par la société, par les sociétés qui contrôlent la société dans laquelle le mandat est exercé et par les sociétés contrôlées par la ou les sociétés qui contrôlent la société dans laquelle le mandat est exercé.

Les informations sont communiquées dans le cadre de la recommandation de l'Autorité des marchés financiers en date du 22 décembre 2008, relative à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

15.1. RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 768 071	1 892 585
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	1 768 071	1 892 585

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

(en euros)	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Vincent Bolloré, Président-directeur général				
Rémunération fixe	1 400 000	1 400 000	1 400 000	1 400 000
Rémunération variable	312 700	312 700	438 200	438 200
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	48 843	48 843	48 333	48 333
Avantages en nature	6 528	6 528	6 052	6 052
Total	1 768 071	1 768 071	1 892 585	1 892 585

15.2. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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 2011	Montants versés au cours de l'exercice 2010
Comte de Ribes, Vice-Président		
Jetons de présence	31 960	30 400
Autres rémunérations	182 120	190 620
Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général		
Jetons de présence	54 578	53 844
Avantages en nature	2 727	2 729
Autres rémunérations ⁽¹ⁱ⁾	421 697 ⁽¹ⁱⁱⁱ⁾	429 370 ⁽¹ⁱⁱ⁾
Groupama SA, représentée par Jean Azéma		
Jetons de présence	23 500	23 500
Bolloré Participations, représentée par Gilles Alix		
Jetons de présence	36 218	35 912
Marie Bolloré		
Jetons de présence	27 100	–
Yannick Bolloré		
Jetons de présence	34 750	34 750
Avantages en nature	8 940	2 268
Autres rémunérations ⁽²ⁱ⁾	420 000 ⁽²ⁱⁱⁱ⁾	280 000 ⁽²ⁱⁱ⁾
Cyrille Bolloré		
Jetons de présence	39 333	37 324
Avantages en nature	2 997	0
Autres rémunérations ⁽³ⁱ⁾	370 000 ⁽³ⁱⁱⁱ⁾	220 000 ⁽³ⁱⁱ⁾
Hubert Fabri		
Jetons de présence	33 371	32 822
Autres rémunérations ⁽⁴⁾	312 700	438 200
Denis Kessler		
Jetons de présence	23 500	23 500
Jean-Paul Parayre		
Jetons de présence	17 625	17 625
Georges Pébureau		
Jetons de présence	23 500	23 500
Olivier Roussel		
Jetons de présence	24 597	22 201
Michel Roussin		
Jetons de présence	23 500	23 500
François Thomazeau		
Jetons de présence	23 500	23 500
Claude Juimo Siewe Monthé		
Jetons de présence	17 625	9 898
Sébastien Bolloré		
Jetons de présence	39 989	27 498
Avantages en nature	2 616	2 917
Autres rémunérations	71 050	60 000
Martine Studer		
Jetons de présence	13 263	–
Total	2 282 756	2 045 878

Les rémunérations figurant dans le tableau ci-dessus comprennent dans certains cas des parties variables pouvant également inclure des tantièmes versés aux administrateurs (voir note ci-dessous).

Ces rémunérations variables perçues par certains des administrateurs le sont au titre de leur qualité de salariés du Groupe et sont déterminées en fonction de la réalisation des objectifs qui leur ont été fixés personnellement dans le cadre de leurs fonctions respectives au sein du Groupe et qui peuvent être propres à leurs activités. La réalisation de ces objectifs permet d'apprécier de façon qualitative les performances de chaque dirigeant et leur contribution personnelle au développement du Groupe.

(1i) Cédric de Bailliencourt perçoit notamment une rémunération en tant que salarié de Bolloré.

(1ii) Dont 90 000 euros en partie variable.

(1iii) Dont 90 000 euros en partie variable et 27 925 euros provenant des tantièmes.

(2i) Yannick Bolloré perçoit une rémunération de sociétés de la division Media.

(2ii) Dont 80 000 euros en partie variable.

(2iii) Dont 120 000 euros en partie variable.

(3i) Cyrille Bolloré perçoit une rémunération en tant que salarié de Bolloré Énergie.

(3ii) Dont 70 000 euros en partie variable.

(3iii) Dont 120 000 euros en partie variable.

(4) La rémunération perçue par Hubert Fabri provient exclusivement de tantièmes versés par les sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré.

15.3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES OU LEVÉES PENDANT L'EXERCICE

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au dirigeant mandataire social, ni levée au cours de l'exercice.

15.4. ACTIONS DE PERFORMANCE

Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe.

15.5. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

	Plan 2007
Date d'Assemblée	7 juin 2006
Date du Conseil d'administration	6 avril 2007
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 612 244
Nombre d'options attribuées	1 205 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux	174 500
– Vincent Bolloré	137 500
– Cédric de Bailliencourt	20 000
– Michel Roussin	5 000
– Comte de Ribes	5 000
– Yannick Bolloré	5 000
– Sébastien Bolloré	2 000
Point de départ d'exercice des options	6 avril 2007
Date d'expiration	6 avril 2012
Prix de souscription	148,24 euros
Modalités d'exercice	–
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	393 006
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	475 244
Options de souscription restantes au 31 décembre 2011	743 994

15.6. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES

Date d'Assemblée	10 juin 2010
Date du Conseil d'administration	31 août 2010
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	247 000
Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux	3 500
– Yannick Bolloré	1 000
– Cédric de Bailliencourt	1 000
– Cyrille Bolloré	1 000
– Sébastien Bolloré	500
Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	143 euros
Date d'attribution	8 décembre 2010
Période d'acquisition	4 ans (8 décembre 2014)
Période de conservation	2 ans (8 décembre 2016)
Nombre d'actions gratuites attribuées au 31 décembre 2011	34 600

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

Exercice 2011	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Vincent Bolloré Président-directeur général Date de début de mandat : 5 juin 2008 Date de fin de mandat : 31 décembre 2013								
		•		•		•		•

16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

16.1. MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Les dates de nomination et d'expiration de mandat des administrateurs sont indiquées au point 14.1.2.

16.2. INFORMATIONS SUR LES CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION À L'ÉMETTEUR OU À L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES ET PRÉVOYANT L'OCTROI D'AVANTAGES AU TERME D'UN TEL CONTRAT

Il n'existe aucun contrat de service entre les personnes susvisées.

16.3. INFORMATIONS SUR LE COMITÉ D'AUDIT ET LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Conseil n'a pas de comités spécialisés, les administrateurs exerçant collégalement leurs fonctions.

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

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

La composition et les attributions du Comité sont relatées dans le rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

16.4. RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise ressort du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, texte consolidé du rapport Afep-Medef d'octobre 2003, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées publiées en janvier 2007 et des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé publiées en octobre 2008. En avril 2010, ce code a été complété par une recommandation relative à la présence de femmes dans les conseils.

Le Conseil d'administration du 15 décembre 2008, appelé à se prononcer sur les recommandations émises par l'Afep et le Medef en octobre 2008, a décidé d'adhérer à ces recommandations, tout en précisant que la société n'avait pas procédé ni à la mise en place de parachutes dorés, ni à l'attribution de régimes de retraite supplémentaires au profit des mandataires.

Le Conseil du 9 avril 2009, appelé à statuer sur l'examen de la situation de la société au regard des principes du gouvernement d'entreprise issus du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008, a pris acte que les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise correspondent aux recommandations et assurent ainsi la transparence au sein de la société.

Toutefois, les administrateurs, considérant que l'organisation effective des travaux du Conseil permettait de disposer d'une information complète à l'examen de toute opération significative, ont opté pour l'adoption d'un règlement intérieur ayant pour seul objet de faciliter la participation matérielle aux séances du Conseil.

Par ailleurs, le Conseil, appelé à se prononcer sur la qualification d'administrateur indépendant, a décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans, estimant que la durée des fonctions d'un administrateur témoigne de la reconnaissance de ses compétences et qu'elle ne pouvait, en tant que critère unique, remettre en cause son 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.

Ainsi, le Conseil a considéré que, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Parmi les 17 membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 9 avril 2009, Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Georges Pébereau, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

Par ailleurs, le Conseil a décidé de ne pas exiger des administrateurs qu'ils possèdent un nombre significatif d'actions, cette condition n'étant pas jugée pertinente compte tenu de la structure actuelle de la société.

Enfin, la position du Groupe eu égard aux comités spécialisés est indiquée au point 16.3.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 31 août 2010, appelé à se prononcer sur la recommandation d'avril 2010 relative à la présence des femmes dans les Conseils et complétant le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef a pris acte des dispositions de la recommandation et a déclaré s'efforcer à l'avenir de privilégier les candidatures féminines lors de nouveaux postes à pourvoir, sans pour autant s'engager sur un pourcentage minimum. Cette dernière appréciation est sans objet depuis l'entrée en vigueur de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. En outre, le Conseil du 22 mars 2012, après avoir rappelé que le rapport consolidé recommande que la durée du mandat des Administrateurs ne dépasse pas quatre ans, a décidé de proposer à l'Assemblée de modifier les dispositions statutaires relatives à la durée des mandats afin de porter celle-ci de six à trois ans.

16.5. ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL, ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL ET RÈGLES DE RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE

L'organisation des travaux du Conseil, la démarche d'évaluation du Conseil et la répartition des jetons de présence sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne (en annexe du présent document de référence).

17. SALARIÉS

17.1. INFORMATIONS RELATIVES AUX SALARIÉS

DONNÉES SOCIALES

La Direction des systèmes d'informations ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations et indicateurs sociaux annuels des divisions, en particulier le suivi des effectifs.

Ce processus est décentralisé au niveau même des sociétés, permettant ainsi de positionner la collecte au plus près des flux opérationnels.

Au sein de chaque division, ces données sont validées par la Direction des ressources humaines puis consolidées et communiquées sous la responsabilité de la Direction centrale des ressources humaines.

Pour disposer d'une information homogène et fiable, un outil de reporting spécifique a été développé en 2006, garantissant ainsi un processus sécurisé de remontée et de contrôle des effectifs d'une année à l'autre. Il est à noter que certaines dispositions de la loi NRE ne sont pas mesurables au vu des différentes législations locales.

Les indicateurs sociaux exposés ci-dessous ont été établis sur le périmètre des sociétés consolidées du Groupe Bolloré par intégration globale ou proportionnelle.

Au 31 décembre 2011, le Groupe Bolloré compte 37 886 collaborateurs employés par 239 entités juridiques.

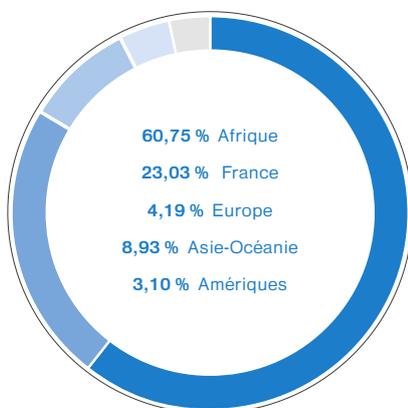
8 726 salariés (soit 23 % de l'effectif total) sont localisés en France, et 29 160 salariés (soit 77 % de l'effectif total) travaillent dans 68 autres pays du monde.

EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Effectifs par activité et par zone géographique

	France	Europe	Afrique	Asie-Océanie	Amériques	Total
Transport et logistique	5 047	1 255	21 246	3 368	878	31 794
Industrie	1 491	232	0	14	295	2 032
Distribution d'énergie	1 207	99	0	0	0	1 306
Autres	981	2	1 771	0	0	2 754
Total	8 726	1 588	23 017	3 382	1 173	37 886
En pourcentage	23,03	4,19	60,75	8,93	3,10	100,00

Répartition des effectifs par zone géographique



Évolution des effectifs

Le développement des activités du Groupe Bolloré est à l'origine d'une augmentation des effectifs de 10,1 % entre 2010 et 2011. Cette hausse, qui prend en compte les cessions et acquisitions du Groupe, s'explique en majeure partie par la croissance de l'activité transport et logistique en Afrique et en Asie-Océanie ; la création de la société Autolib' et le rachat de LCN (Les Combustibles de Normandie) et ses filiales.

2011	8 726
2010	7 642
2009	7 672

France

2011	29 160
2010	26 779
2009	25 338

Étranger

2011	37 886
2010	34 421
2009	33 010

Total

Effectifs par type de population

	Hommes	Femmes	Cadres	Non-cadres	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	23 534	8 260	4 119	27 675	28 727	3 067	31 794
Industrie	1 617	415	405	1 627	1 951	81	2 032
Distribution d'énergie	929	377	169	1 137	1 240	66	1 306
Autres	1 925	829	669	2 085	2 504	250	2 754
Total	28 005	9 881	5 362	32 524	34 422	3 464	37 886
En pourcentage	73,92	26,08	14,15	85,85	90,86	9,14	100,00

Répartition des effectifs par genre

Hommes	74 %
Femmes	26 %

Répartition des effectifs par catégorie

Non-cadres	86 %
Cadres	14 %

Répartition des effectifs par type de contrat

CDI	91 %
CDD	9 %

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	5 737	10 672	8 327	7 058	31 794
Industrie	443	632	564	393	2 032
Distribution d'énergie	125	282	385	514	1 306
Autres	708	962	704	380	2 754
Total	7 013	12 548	9 980	8 345	37 886
En pourcentage	18,51	33,12	26,34	22,03	100,00

RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

En 2011, le Groupe Bolloré a procédé à 8 274 recrutements, dont 59,63 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée.

Recrutements	Effectifs	%
Contrat à durée indéterminée (CDI)	4 934	59,63
Contrat à durée déterminée (CDD)	3 340	40,37
Total	8 274	100,00

Le nombre total des départs en 2011 est de 5 526.

Motifs de départ	Effectifs	%
Démission	1 904	34,45
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	1 006	18,21
Licenciement non économique	635	11,50
Licenciement économique	708	12,81
Mutation	430	7,77
Retraite	410	7,42
Autres motifs	433	7,84
Total	5 526	100,00

FORMATIONS

Parmi les 37 886 salariés du Groupe Bolloré présents au 31 décembre 2011, 11 049 salariés (soit 29,2 %) ont bénéficié d'une formation dans l'année.

Effectifs formés par type de population

	Hommes	Femmes	Cadres	Non-cadres	CDI	CDD	Total
Transport et logistique	5 707	3 340	1 663	7 384	8 426	621	9 047
Industrie	969	211	236	944	1 166	14	1 180
Distribution d'énergie	416	105	99	422	513	8	521
Autres	125	176	227	74	291	10	301
Total	7 217	3 832	2 225	8 824	10 396	653	11 049
En pourcentage	65,32	34,68	20,14	79,86	94,09	5,91	100,00

L'ENGAGEMENT SOCIAL DU GROUPE BOLLORÉ

Le Groupe Bolloré, avec 37 886 collaborateurs dans 69 pays et sa présence commerciale dans 110 pays, est un acteur social majeur.

Conscient de sa responsabilité sociale dans les différents pays où il intervient, le Groupe Bolloré veille à combiner une approche à la fois mondiale et locale. Pour ce faire, il appuie sa gestion des ressources humaines autour de principes forts qui définissent les lignes directrices de l'ensemble du Groupe. Selon le principe même d'autonomie laissée aux divisions, celles-ci sont responsables de la mise en œuvre de ces orientations. Ainsi, en fonction des spécificités métiers et géographiques, chacune d'elles décline et met en valeur la politique sociale du Groupe par de nombreuses actions aux quatre coins du monde.

COORDONNER LE DÉVELOPPEMENT CONJOINT DU GROUPE ET DES SALARIÉS

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que les compétences des salariés sont au cœur de la performance économique du Groupe. Pour ces deux raisons, le Groupe Bolloré place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation et la mobilité au centre de ses priorités et cherche à développer les talents partout dans le monde.

Une démarche prospective sur les compétences

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 talents et des hauts potentiels. En 2011, une première promotion a suivi ce programme dont la finalité est d'accompagner le développement des talents, tant sur le plan individuel que collectif afin de construire une communauté de futurs dirigeants autour d'une culture managériale commune.

Connaître et développer les compétences

Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences se concrétise dans les entretiens professionnels individuels. Ces entretiens, effectués dans toutes les divisions du Groupe, permettent de conjuguer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des hommes qui y travaillent. Ils offrent la possibilité d'évoquer les changements d'affectation professionnelle ou géographique et les évolutions de carrière envisagées. Pour les salariés, cette démarche est déterminante. En effet, leur intégration dans le projet d'évolution de leur société les motive au quotidien et les fidélise sur le long terme.

Soucieuse d'améliorer sa gestion des carrières, la Direction des ressources humaines Groupe a souhaité en 2011 donner un nouvel élan aux entretiens annuels. Une démarche projet a été initiée en ce sens afin de revoir dans son intégralité le support de l'entretien et la communication associée. Des actions de formation ont été développées pour les managers afin de les sensibiliser à cet exercice. Cet entretien, véritable outil de management, est une démarche majeure de sa politique de gestion des ressources humaines en termes de communication, de management, de formation, de gestion des compétences et de mobilité interne Groupe.

La formation pour préparer les compétences de demain

La formation est un outil essentiel pour favoriser le développement des compétences et renforcer l'employabilité des collaborateurs. Chaque année, pour accompagner sa croissance, le Groupe Bolloré investit dans le capital humain en offrant tout au long du parcours professionnel de ses salariés des stages de formation.

Conformément à la gestion autonome des divisions, 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.

Parmi les 37 886 salariés présents au 31 décembre 2011 dans le Groupe Bolloré, 11 049 ont suivi une formation dans l'année. 34,7% de ces formations ont été dispensées auprès de femmes, qui représentent 26% des effectifs, et 79,9% auprès de salariés non-cadres.

En France, 4 810 salariés ont suivi au moins une formation dans l'année (48,6% de l'effectif France présent en 2011), pour une durée moyenne de 20 heures par salarié. On dénombre 7 361 actions de formation dispensées, dont 86% ont été consacrées à l'adaptation au poste, à l'évolution et au maintien dans l'emploi et 14% destinées au développement des compétences.

En France, en 2011, un budget de 6 059 002 euros a été consacré à la formation, soit une hausse de 18% par rapport à 2010, pour une durée totale de 96 903 heures.

Cette année, la société Autolib' a largement contribué à cette hausse. En effet, 473 collaborateurs occupant des postes d'ambassadeurs, de chefs d'équipes, de conseillers relation clientèle et de superviseurs ont suivi une formation métier avant d'intégrer leur fonction.

La division Bolloré Africa Logistics a créé à Abidjan un Centre de formation panafricain, unique en Afrique. Depuis sa création en 2008, le Centre a formé plus de 700 personnes. Les formateurs sont des professionnels de la manutention portuaire ayant acquis leur expérience au sein de Bolloré Africa Logistics. C'est aussi grâce au concours actif du Centre de formation d'Abidjan que des grands projets portuaires ont pu voir le jour. Outre les plans de formation réalisés par les divisions, le Groupe propose, via la mise en place d'un département Compétences transverses au sein de l'Institut de Formation Logistique (IFL), des programmes de formation destinés à l'ensemble des salariés du Groupe. Par ailleurs, deux séminaires Groupe sont organisés chaque année. Pendant une semaine, une trentaine de cadres, d'horizons très variés, visitent sièges sociaux, sites industriels, quais de livraison et plates-formes logistiques pour comprendre et partager la richesse des métiers du Groupe. Cette année encore, les divisions du Groupe Bolloré se sont investies personnellement dans la réussite de ces séminaires en présentant avec passion leurs activités.

La mobilité et les perspectives d'évolution professionnelle

Souhaitant accompagner son développement et enrichir les parcours professionnels de ses salariés, le Groupe Bolloré favorise la mobilité interne sous toutes ses formes. Présent dans le monde entier et dans des activités très diverses, le Groupe veut offrir à ses salariés, outre la promotion hiérarchique, des parcours professionnels à l'international ou transversaux.

Afin de privilégier les candidatures internes, le Groupe publie depuis plusieurs années les offres d'emploi via le site Jobboard, destiné à l'ensemble des salariés du Groupe. De même, des Comités de carrière ont été organisés et déployés afin de déceler et suivre les potentiels, d'analyser les besoins actuels et à venir, et d'envisager des parcours d'évolution professionnelle et de mobilité. Cette politique de mobilité et de promotion a permis d'associer et de mobiliser les compétences des salariés des différentes sociétés du Groupe sur le projet Autolib'. Ainsi, 14 mobilités ont été réalisées sur cette entité en 2011.

La division Bolloré Africa Logistics développe une politique de mobilité dépassant les frontières, notamment entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso et l'ensemble des pays de la zone Afrique de l'Est.

Des recrutements à la mesure du développement du Groupe

Si le Groupe favorise avant tout la mobilité et la promotion interne, il recrute chaque année quelques milliers de collaborateurs pour accompagner son développement. En 2011, 8 274 salariés, dont 59,6% en contrat à durée indéterminée, ont intégré les différentes sociétés du Groupe, et, depuis 2009, le Groupe compte 17 524 recrutements.

L'activité Autolib' a nécessité un volume important de recrutements sur des postes d'ambassadeurs et de conseillers relation clientèle. Pour répondre à ce besoin, cette entité a mis en place un portail, lui permettant de publier les offres d'emplois à pourvoir. Les candidats peuvent postuler en ligne tout en précisant leur souhait quant au type de contrat (CDD, CDI,

temps partiel, travail de nuit...). Par ailleurs, la société Autolib' a participé à une vingtaine de Salons de recrutement et de forums organisés principalement par les maisons de l'emploi de la Ville de Paris et des communes avoisinantes.

Une gestion responsable de l'emploi à durée limitée

Pour faire face à des accroissements temporaires d'activité et dans un contexte économique fluctuant, le Groupe Bolloré est contraint d'avoir recours à l'emploi à durée limitée. En 2011, ce recours correspond en France à 666 intérimaires (en équivalent temps plein). Ces besoins sont liés aux variations et aux à-coups de la demande, aux lancements des nouveaux produits et à la nécessité de faire face à des événements saisonniers et au remplacement des absences non prévues.

En 2011, les sociétés françaises du Groupe comptabilisent 92 557 jours d'absence, dont les principaux motifs sont la maladie pour 64 % et les congés maternité et paternité pour 16 %.

PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

En raison de la diversité des métiers exercés et de sa présence internationale, le Groupe dispose d'une palette de systèmes de valeurs, de cultures, de religions mais aussi d'expériences et de savoir-faire qu'il souhaite valoriser.

Le Groupe reconnaît la diversité comme une source de complémentarité, d'équilibre social et de richesse dans son développement économique. La politique du Groupe est claire : lutter au quotidien et sans relâche contre toute forme de discrimination ou d'intolérance quelle qu'elle soit.

Le recrutement, reflet de la diversité

La politique de recrutement du Groupe garantit l'égalité des chances et reflète la diversité de l'environnement social. Cette volonté est marquée par des modes de sélection évaluant objectivement les capacités des candidats à tenir les postes à pourvoir.

Dans sa politique de développement international, le Groupe donne la priorité aux ressources humaines locales dans une perspective de développement durable des activités du Groupe dans le monde.

En adéquation, la division Bolloré Africa Logistics favorise l'accès aux plus hautes responsabilités pour ses collaborateurs africains. Le Groupe fait appel à des compétences extra-nationales lorsque les ressources locales ne permettent pas de pourvoir la fonction.

Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas retenir le critère d'âge pour ses recrutements.

Le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, d'expérience et de parcours professionnel, constituent un axe fort de la politique du Groupe. La société Autolib' a conclu un partenariat avec l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE) dont l'objectif est de donner accès à l'emploi aux personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale ou professionnelle. La présence de 19 nationalités différentes démontre l'application par la société Autolib' du principe de non-discrimination dans ses recrutements.

Développer la mixité

Les métiers exercés au sein du Groupe sont traditionnellement masculins du fait de la spécificité de certaines activités telles que la manutention portuaire, le transport et la production de films plastiques.

Le Groupe veille cependant à respecter la diversité dans l'entreprise et à lutter efficacement contre toute forme de discrimination et d'inégalité en offrant à ses salariés, à capacités égales, les mêmes opportunités, quels que soient notamment leurs origines, leurs croyances, leurs opinions, leurs mœurs, leur sexe, leur âge, leur appartenance à une ethnie ou à une nation, leur état de santé ou de handicap, leur appartenance ou non à un syndicat.

Dans le cadre de son plan d'action sur l'emploi des seniors signé le 25 janvier 2010, le Groupe Bolloré poursuit sa campagne de communication sur le thème de la retraite. Il a été distribué à l'ensemble des salariés des sociétés françaises un triptyque intitulé « Ensemble, comprenons mieux vos droits ». Par ailleurs, les salariés de 45 ans et plus

ont reçu un guide retraite, et ceux de 55 ans et plus se sont vu proposer un entretien retraite. Cet entretien a pour objectif de faire un premier point sur la situation personnelle de cette population au regard de leurs droits à la retraite.

Donner aux personnes handicapées toute leur place dans le monde du travail

En parfaite cohérence avec sa politique de promotion de la diversité et de l'égalité des chances, le Groupe Bolloré considère l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées comme un objectif social majeur. En 2011, 153 salariés handicapés travaillent pour le Groupe Bolloré en France. Par le développement des actions entreprises dans ce domaine : recrutement, formation, maintien dans l'emploi avec reclassement, sous-traitance avec le secteur protégé et adapté, ce nombre est en constante augmentation chaque année.

À travers cet engagement, le Groupe Bolloré affirme la démarche emploi-handicap comme un acte de management : accueillir et intégrer la différence, améliorer sa réponse aux obligations légales et s'associer aux engagements sociétaux de ses clients.

La société SDV Logistique Internationale, pionnière dans ce domaine, poursuit ses actions : elle développe de nouveaux partenariats et sensibilise ses collaborateurs aux initiatives menées en faveur des personnes handicapées à travers l'intranet RH.

De nombreux partenariats ont été engagés par l'ensemble des divisions avec des établissements de service et d'aide par le travail (ESAT) afin d'associer les handicapés au monde du travail. À la Direction des ressources humaines du siège social de Bolloré, la mise sous pli de documents ou l'impression de plaquettes de communication RH sont régulièrement confiées à ces ateliers.

En 2011, la conception graphique du guide retraite a été réalisée en étroite collaboration avec l'Association des paralysés de France.

RENFORCER L'ÉQUITÉ

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.

Une politique salariale cohérente et équitable

Pour offrir à chaque collaborateur une rémunération digne et motivante, le Groupe favorise la négociation avec les partenaires sociaux donnant lieu à la signature de nombreux accords dans la plupart des pays.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation des salariés. Conscient que la composante salariale y contribue fortement, le Groupe développe de plus en plus l'individualisation des salaires par une part variable plus importante afin de lier leurs évolutions à la performance mais aussi de permettre l'équité au sein des équipes.

La gestion décentralisée des politiques de rémunération permet d'être au plus près à la fois des réalités économiques des différents pays et des attentes des salariés. En Afrique, la politique de rémunération s'appuie sur une large prise en compte des questions de santé pour les collaborateurs ainsi que pour leur famille.

Reconnaissant l'égalité salariale entre les hommes et les femmes comme un fondement essentiel de l'égalité professionnelle, le Groupe s'engage à garantir à l'embauche un niveau de classification et de salaire équivalent entre les femmes et les hommes pour un même métier, un même niveau de responsabilité, de formation ou d'expérience. De même, elle assure gérer la rémunération de l'ensemble de ses salariés en fonction des compétences mises en œuvre dans la fonction occupée. Dans ce cadre, la holding du Groupe Bolloré a alloué un budget spécifique afin de réduire sur trois exercices les écarts de rémunération constatés entre les hommes et les femmes.

Limitier l'impact des baisses ou des changements d'activité sur les rémunérations

En 2011, la division Bolloré Africa Logistics a connu de fortes instabilités dans certains pays impliquant de fortes chutes d'activités. La Côte d'Ivoire a connu un premier semestre de guerre provoquant une réduction de 75% de son activité. Des mesures spécifiques d'accompagnement ont été mises en œuvre, notamment en privilégiant la réduction du temps de travail et le chômage technique afin de permettre le maintien en activité des salariés.

Des systèmes d'annualisation mis en place dans certaines entités du Groupe ont permis de lisser sur l'année les niveaux de rémunération malgré les variations d'activité.

Rémunérer la performance individuelle

La gestion des performances individuelles est de plus en plus considérée comme la source d'un avantage concurrentiel compte tenu de ses incidences sur le succès du Groupe, ainsi que sur l'attraction et la mobilisation du personnel.

Le Groupe favorise le développement d'une politique de rémunération variable basée sur la performance individuelle des salariés. Elle se mesure en fonction des réalisations et des résultats obtenus, de la maîtrise de la fonction, et sur l'évaluation des compétences.

D'ailleurs, de nombreuses sociétés du Groupe ont instauré des primes destinées aux cadres qui occupent des postes à forte responsabilité.

Cette part variable est déterminée en début d'année par la combinaison d'objectifs individuels et d'objectifs communs pour le Groupe. Elle prend en compte également la marge opérationnelle. Pour les non-cadres, il existe également des systèmes d'augmentations liés aux performances individuelles à l'appréciation du responsable hiérarchique.

Associer les salariés aux résultats

Le Groupe souhaite également redistribuer aux salariés le fruit de la croissance et de la création de valeur. Afin d'associer chaque salarié aux résultats opérationnels de son entité, un intéressement a été versé en 2011 à 5 809 salariés du Groupe (67% de l'effectif France).

Ainsi, 12 777 358 euros ont été distribués au titre des dispositifs d'intéressement et du système français légal de la participation aux résultats 2010.

Ces versements représentent 3,95% de la masse salariale française, qui s'élève à 323 472 536 euros en 2011.

Développer l'épargne salariale

En vue de soutenir plus efficacement les salariés dans leurs projets personnels, le Groupe développe depuis quelques années un système d'épargne salariale. La diversification des formes de placements proposés constitue un des atouts de la politique salariale du Groupe. En France, les salariés peuvent ainsi bénéficier d'une rémunération optimisée socialement et fiscalement en alimentant le plan d'épargne d'entreprise (PEE) par le versement de l'intéressement ou de la participation.

En 2011, 5 124 441 euros ont été versés par les salariés dans le plan d'épargne d'entreprise, qui compte à ce jour 6 334 souscripteurs. Ce dispositif mis en place en 1986 permet aux salariés de devenir, avec l'aide du Groupe, détenteurs d'actions Bolloré.

Une majorité des sociétés françaises du Groupe encourage cette épargne en proposant un abondement attractif. Ainsi, en 2011, ce sont 2 464 933 euros qui ont été versés pour abonder les versements des salariés au plan d'épargne d'entreprise.

Encourager les salariés à préparer leur retraite

Face aux interrogations des salariés sur leur niveau de retraite, le Groupe a développé depuis 2006 un dispositif de plan d'épargne retraite collective (PERCO) visant à offrir aux salariés l'opportunité de s'assurer un supplément de retraite pour compenser la baisse prévisible de leur revenu. Ce dispositif, basé sur une démarche purement volontaire, permet au salarié de se constituer un complément de retraite à son rythme et selon ses besoins, que ce soit en termes d'horizon, de temps ou de risque. En France, les sociétés du Groupe poursuivent la mise en place de ce type de plan d'épargne, renforçant parallèlement, grâce à la négociation liée,

la cohésion et le dialogue social. Soucieuses de sensibiliser leurs collaborateurs aux enjeux de leur retraite, les sociétés ont décidé uniformément d'abonder les versements de leurs salariés et de faire la promotion de ce dispositif.

La somme des versements de 2011 dans ce dispositif représente 1 720 451 euros repartis comme suit : 967 069 euros proviennent des versements des salariés et 753 382 euros de l'abondement du Groupe.

Assurer un bon niveau de protection sociale

En France, dans le souci d'améliorer la qualité des prestations servies aux salariés, de nombreuses sociétés ont contracté des régimes de couverture santé et contribuent de manière significative à la prise en charge du coût. De même, des contrats de prévoyance pour les risques décès, invalidité et incapacité avec participation ont été mis en place, assurant ainsi aux salariés le versement de capitaux ou de rentes en cas de réalisation du risque. Dans les filiales étrangères, des garanties complémentaires sont également mises en œuvre en tenant compte des régimes de protection sociale en vigueur dans les différents pays.

En 2011, le Groupe Bolloré a poursuivi l'harmonisation de ses garanties de prévoyance et de frais de santé pour l'ensemble des sociétés françaises. S'inscrivant dans cette démarche, le Groupe Bolloré a élaboré en 2011 un livret de protection sociale. Ce document a pour vocation d'informer les salariés de l'ensemble des garanties frais de santé et prévoyance dont ils bénéficient.

ÊTRE OUVERT SUR LE MONDE

Outre sa responsabilité sociale envers ses collaborateurs, le Groupe Bolloré encourage ses différentes sociétés à participer à des opérations d'insertion et de solidarité destinées à des personnes en difficulté. Porté par ses nouvelles activités de communication, le Groupe a choisi d'élargir son ouverture sur le monde et de contribuer localement aux systèmes culturels, éducatifs et sociaux des pays dans lesquels il exerce ses activités.

La division Bolloré Africa Logistics s'est engagée dans l'action caritative à travers le sponsoring social et culturel. La société Camrail offre un soutien culturel riche et varié (théâtre, sport...), et les sociétés en Côte d'Ivoire soutiennent quant à elle le système de santé du pays.

Entraide et solidarité

En France, le Groupe déploie des actions solidaires grâce à la Fondation de la 2e chance. Cette fondation œuvre depuis 1998 pour accompagner des personnes ayant traversé de lourdes épreuves de vie et aujourd'hui en situation de grande précarité, mais manifestant une réelle volonté de rebondir. En 2011, les sites relais hébergés par le Groupe Bolloré ont directement contribué à 68 rebonds de vie. L'âge moyen des lauréats est de 36 ans et les projets financés sont à 85% des formations et 15% des créations d'activité. Le montant moyen des coûts de pousse est de 3 710 euros.

De nombreuses sociétés de la zone Asie-Océanie de la division Bolloré Logistics ont octroyé des dotations suite au tremblement de terre en Nouvelle-Zélande, ou encore après les inondations en Thaïlande.

« Earthtalent, le réseau de la créativité solidaire et du développement local »

Créé et développé depuis 2009 au sein du Groupe Bolloré, Earthtalent est un programme Web 2.0 qui a pour ambition de promouvoir les initiatives extraprofessionnelles des salariés au bénéfice des objectifs du millénaire pour le développement de l'ONU. Son intention première est de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le monde, jusqu'à 2015. Le réseau permet ainsi de fédérer les collaborateurs autour de six ambassadrices, avec à ce jour 550 membres inscrits sur son site internet : www.earthtalent.net.

Depuis 2009, Earthtalent soutient 10 projets au Burkina Faso, au Cameroun et au Mali en leur accordant une prime annuelle de 1 000 000 francs CFA (1 500 euros) sur trois ans et a ainsi amélioré les conditions de vie de plus de 500 foyers. En 2012, Earthtalent lance un nouvel appel à projets en Asie (Inde et Philippines).

L'objectif d'ici 2015 est d'étendre l'action d'Earthtalent sur l'ensemble des territoires dans lesquels le Groupe est implanté, autour de ses valeurs initiales qui sont l'authenticité, l'ouverture, l'engagement, l'audace, l'optimisme et la créativité.

Participation à la vie culturelle locale

En s'inscrivant dans la politique du Groupe, les sociétés entreprennent des actions locales de sponsoring et participent à la vie associative.

De nombreuses actions en faveur de la population locale sont menées par le Groupe à travers le financement de projets. Ainsi, la division Films plastiques et la société Batscap ont sponsorisé 49 actions locales, principalement sportives, culturelles et humanitaires.

Intégration des jeunes dans le monde du travail

Le Groupe Bolloré, en vue de favoriser l'insertion des jeunes dans le monde du travail et d'assurer l'avenir de ses métiers par la transmission des savoir-faire, entretient des relations étroites avec les systèmes scolaires.

Conscient que son avenir sera porté, dans un futur proche, par des collaborateurs qui sont actuellement sur les bancs de l'école, les divisions établissent des relations et partenariats privilégiés avec le milieu scolaire. En 2011, la division Films plastiques et la société Batscap ont obtenu le label « Association Jeunesse et Entreprises » qui reconnaît l'engagement sociétal de l'entreprise envers les jeunes. Cette association récompense pour la 1^{re} fois les entreprises soucieuses de construire des passerelles entre le monde de l'éducation et le monde professionnel.

La division Bolloré Logistics a recruté 20 VIE (Volontariat International en Entreprise) dans les filiales étrangères des zones Asie-Océanie et Amériques afin de constituer une communauté de futurs responsables opérationnels ou fonctionnels, formés au métier du transport dans un environnement international.

Informier sur les métiers du Groupe

Les sociétés du Groupe accueillent régulièrement des apprentis auxquels elles dispensent une formation concrète et complémentaire à leur cursus scolaire.

Pour faire connaître son activité et dynamiser la vie de sa région, la division Films plastiques organise des visites de ses sites industriels. Celles-ci s'adressent aux professeurs de collèges et aux écoles de la région dans le cadre de son partenariat avec l'Association Jeunesse et Entreprises.

La division Médias propose un véritable parcours d'intégration pour les jeunes effectuant leur stage : visite des locaux, participation aux émissions et entretiens avec les responsables métiers (régie publicitaire, montage/mixage, presse).

ADAPTER ET AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Aménager le temps de travail

Le Groupe a appliqué, en France, les dispositions réglementaires relatives à la réduction du temps de travail dès 1999. Des régimes de travail adaptés ont été mis en place selon la nature de l'activité et la localisation des sociétés.

Au 31 décembre 2011, sur un effectif France de 8 726 salariés, le Groupe compte 1 337 cadres autonomes (soit 15,3% de l'effectif France), avec un forfait moyen de 214 jours travaillés par an, et 623 salariés à temps partiel (soit 7,1% de l'effectif France). Par ailleurs, 2 727 salariés ont effectué des heures supplémentaires en 2011 pour un volume total de 224 248 heures.

Le Groupe privilégie le respect de l'équilibre vie professionnelle-vie privée afin de favoriser l'exercice des responsabilités familiales de ses salariés.

Prévenir les risques professionnels et les accidents

La première des responsabilités d'une entreprise est sans doute l'assurance de l'intégrité physique des salariés. Le Groupe a comme priorité absolue d'assurer la sécurité au travail de l'ensemble de ses salariés, sous-traitants ou partenaires.

Les actions spécifiques mises en œuvre par chaque division ont permis de contenir en France le nombre d'accidents du travail (255 en 2011). Un

budget de 8 101 326 euros a été consacré aux dépenses relatives à l'hygiène et la sécurité, soit une hausse de 15% par rapport à 2010, pour une durée totale de 20 174 heures de formation sur ces thèmes. Ainsi, 1 883 salariés ont été formés à la prévention des risques.

DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL ET LA COMMUNICATION INTERNE

Le Groupe Bolloré développe ses activités autour d'une croissance à la fois interne et externe qui nécessite une approche adaptée à la gestion des ressources humaines. Chaque division veille à favoriser le dialogue social avec les instances représentatives du personnel et à informer ses collaborateurs de l'actualité de l'entreprise.

Maintenir et développer le dialogue social

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, le Groupe Bolloré encourage un dialogue social permanent et de qualité. En France, comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales de taille significative sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel. Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. L'année 2011 a été marquée par la signature de 84 accords d'entreprise, portant notamment sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et sur la pénibilité.

En 2011, les sociétés françaises du Groupe ont distribué 4 577 769 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise, soit environ 1,42% de la rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés des sociétés françaises du Groupe.

Informier les salariés

Le Groupe veille à informer les salariés de l'actualité de leur entreprise. Au-delà des affichages et des informations hiérarchiques, un large éventail d'informations destinées aux salariés est proposé par les journaux et les sites intranet du Groupe. Ainsi, chaque division veille à assurer une communication au plus près des préoccupations et des réalités de ses collaborateurs via un journal interne. Des communiqués de presse et des formations internes sont également diffusés via l'outil bureautique. La division Bolloré Logistics a conçu un intranet RH à destination de l'ensemble de ses salariés afin de favoriser l'échange et le partage. Il est composé de chapitres portant sur l'accueil, les conditions d'emploi et de carrière ainsi qu'une bibliothèque de documents relatifs aux procédures internes.

17.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS

17.2.1. AU COURS DES EXERCICES 2008, 2009, 2010 ET 2011

L'Assemblée générale du 5 juin 2008 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

La durée de l'autorisation qui était de trente-huit mois a expiré le 5 août 2011. Le Conseil n'a pas fait usage de cette autorisation.

17.2.2. AU COURS DES EXERCICES ANTÉRIEURS

17.2.2.1. Options de souscription d'actions consenties par la société Bolloré

L'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2006 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce. La durée de l'autorisation était de trente-huit mois et le nombre total des options consenties ne pouvait donner droit à souscrire un nombre d'actions excédant 7% du capital social.

Cette autorisation a été utilisée par le Conseil d'administration du 6 avril 2007.

Le nombre, les caractéristiques des options et le prix de souscription des actions en vigueur au 31 décembre 2011 sont les suivants :

Bolloré	Plan du 6 avril 2007
Date du Conseil d'administration	6 avril 2007
Nombre d'options pouvant être attribuées	1 612 244
Nombre d'options attribuées	1 205 000
Nombre de bénéficiaires	196
Prix d'exercice (en euros)	148,24
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2011	393 006
Solde au 31 décembre 2011	743 994
Durée du plan	5 ans
Délai total d'indisponibilité	4 ans

17.2.2.2. Options de souscription d'actions consenties par des sociétés liées

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-180-II du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les plans d'options de souscription d'actions consenties par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement par Bolloré.

Bolloré Telecom

(Assemblée générale extraordinaire du 19 juillet 2007)

Nombre total d'options pouvant être attribuées	659 975
Nombre d'options attribuées	593 977
Nombre de bénéficiaires	6
Solde au 31 décembre 2011	593 977

17.3. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PAR LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

L'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice des salariés et des mandataires dans les conditions fixées par la loi. La durée de l'autorisation est de trente-huit mois et le nombre total d'actions distribuées ne pourra représenter plus de 10 % du capital social.

Cette autorisation a été utilisée par le Conseil d'administration du 31 août 2010.

Le nombre et les caractéristiques des attributions gratuites d'actions sont les suivantes :

Nombre total d'actions pouvant être attribuées	247 000
Nombre total d'actions attribuées	34 600
Date d'attribution	8 décembre 2010
Période d'acquisition	4 ans (8 décembre 2014)
Période de conservation	2 ans (8 décembre 2016)
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2011	34 600

17.4. PARTICIPATION, STOCK-OPTIONS ET ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES DIRIGEANTS

17.4.1. PARTICIPATION

D'après les renseignements recueillis par la société au 31 décembre 2011, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,04 % du capital de la société et détient environ 0,05 % des droits de vote (source : liste des actionnaires nominatifs au 31 décembre 2011, éditée par Caceis Corporate Trust).

17.4.2. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil d'administration du 6 avril 2007

Prix d'exercice : 148,24 euros

Durée du plan : 5 ans

Délai d'indisponibilité : 4 ans

Bolloré	Options
Vincent Bolloré ⁽¹⁾	137 500
Cédric de Bailliencourt	20 000
Comte de Ribes	5 000
Michel Roussin	5 000
Sébastien Bolloré	2 000
Yannick Bolloré	5 000

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 6 avril 2007 a décidé que Vincent Bolloré sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions un nombre de titres égal à 5 % de la quantité des actions issues de la levée des options.

17.4.3. HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Conseil d'administration du 31 août 2010

Attribution le 8 décembre 2010

Période d'acquisition : 4 ans

Période de conservation : 2 ans

Bolloré	Actions gratuites
Yannick Bolloré	1 000
Cédric de Bailliencourt	1 000
Cyrille Bolloré	1 000
Sébastien Bolloré	500

17.5. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (OPÉRATIONS SUR TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011)

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du Conseil d'administration et le Directeur général doivent communiquer les opérations effectuées sur leurs instruments financiers dans la mesure où le montant des opérations effectuées par chacune des personnes précitées excède 5 000 euros par an.

En 2011, les opérations déclarées sont les suivantes :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Sébastien Bolloré	04/01/2011	Cession	99	156,5660	15 500,03	211D0115
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	02/06/2011	Cession	204	176,0600	35 916,24	211D2754
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	03/06/2011	Cession	2 300	175,4854	403 616,42	211D2755
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	06/06/2011	Cession	1 248	174,42100	217 677,41	211D2756
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	07/06/2011	Cession	1 000	174,4160	174 416,00	211D2811
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	08/06/2011	Cession	9	174,2500	1 568,25	211D2810
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	09/06/2011	Cession	500	173,0000	86 500,00	211D2809
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	10/06/2011	Cession	1 460	173,6970	253 597,62	211D2891
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	13/06/2011	Cession	2 000	174,1240	348 248,00	211D2892
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	14/06/2011	Cession	691	174,0040	120 236,76	211D2893
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	21/06/2011	Autres types d'opération	maximum 974 500	Prix maximum variable 168,00	Montant maximum de l'opération 120 000 000,00	211D3138
Vincent Bolloré	01/07/2011	Acquisition	125	170,6550	21 331,88	211D3345
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	12/07/2011	Acquisition	4 244	164,7244	699 090,35	211D3526
Nord-Sumatra Investissements ⁽¹⁾	15/07/2011	Cession	15 000	169,5000	2 542 500,00	211D3575
Gilles Alix	19/07/2011	Exercice de stock-options	2 000	148,2400	296 480,00	211D5402
Gilles Alix	19/07/2011	Cession	258	167,5000	43 215,00	211D5409
Gilles Alix	19/07/2011	Cession	1 742	167,5000	291 785,00	211D5410
Gilles Alix	20/07/2011	Exercice de stock-options	1 000	148,2400	148 240,00	211D5404
Gilles Alix	20/07/2011	Cession	430	169,8787	73 047,84	211D5412
Gilles Alix	20/07/2011	Cession	570	168,0000	95 760,00	211D5413
Gilles Alix	22/07/2011	Exercice de stock-options	1 000	148,2400	148 240,00	211D5406
Gilles Alix	22/07/2011	Cession	1 000	170,9727	170 972,70	211D5414
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	09/09/2011	Acquisition	19 876	160,8730	3 197 511,75	211D4525
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	12/09/2011	Acquisition	20 743	160,3317	3 325 760,45	211D4569
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	13/09/2011	Acquisition	2 138	160,0000	342 080,00	211D4570
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	14/09/2011	Acquisition	293	160,0000	46 880,00	211D4571
Gilles Alix	16/09/2011	Exercice de stock-options	1 000	148,2400	148 240,00	211D5407
Gilles Alix	16/09/2011	Cession	57	166,0000	9 462,00	211D5415
Gilles Alix	16/09/2011	Cession	943	166,0000	156 538,00	211D5416
Gilles Alix	21/09/2011	Exercice de stock-options	500	148,24000	74 120,00	211D5408
Gilles Alix	21/09/2011	Cession	500	170,0000	85 000,00	211D5417

(1) Société contrôlée par Vincent Bolloré.

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
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	22/09/2011	Acquisition	7 727	162,2477	1 253 687,98	211D4726
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	23/09/2011	Acquisition	1 119	162,9071	182 293,04	211D4725
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	03/10/2011	Acquisition	828	160,2612	132 696,27	211D4891
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	05/10/2011	Acquisition	5 817	158,9547	924 639,49	211D4939
Cédric de Bailliencourt	06/10/2011	Exercice de stock-options	500	148,2400	74 120,00	211D4988
Cédric de Bailliencourt	07/10/2011	Cession	50	165,7000	8 285,00	211D4984
Cédric de Bailliencourt	10/10/2011	Cession	50	166,0000	8 300,00	211D4985
Cédric de Bailliencourt	11/10/2011	Cession	50	167,0000	8 350,00	211D4986
Cédric de Bailliencourt	12/10/2011	Cession	50	167,0000	8 350,00	211D4987
Cédric de Bailliencourt	14/10/2011	Exercice de stock-options	200	148,2400	29 648,00	211D5083
Cédric de Bailliencourt	14/10/2011	Cession	100	169,0000	16 900,00	211D5085
Cédric de Bailliencourt	14/10/2011	Cession	100	168,0000	16 800,00	211D5084
Gilles Alix	14/10/2011	Exercice de stock-options	500	148,2400	74 120,00	211D5403
Gilles Alix	14/10/2011	Cession	500	168,0721	84 036,05	211D5411
Cédric de Bailliencourt	17/10/2011	Exercice de stock-options	250	148,2400	37 060,00	211D5086
Cédric de Bailliencourt	17/10/2011	Cession	100	169,0000	16 900,00	211D5087
Cédric de Bailliencourt	08/11/2011	Cession	30	167,0000	5 010,00	211D5505
Cédric de Bailliencourt	09/11/2011	Cession	70	167,0000	11 690,00	211D5506
Gilles Alix	10/11/2011	Exercice de stock-options	500	148,2400	74 120,00	211D5522
Cédric de Bailliencourt	10/11/2011	Exercice de stock-options	200	148,2400	29 648,00	211D5504
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	10/11/2011	Acquisition	1 000	159,0500	159 050,00	211D5523
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	16/11/2011	Acquisition	1 163	159,7284	185 764,13	211D5614
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	17/11/2011	Acquisition	526	157,1293	82 650,01	211D5615
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	18/11/2011	Acquisition	165	155,0000	25 575,00	211D5616
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	21/11/2011	Acquisition	1 274	153,5516	195 624,74	211D5682
Cédric de Bailliencourt	30/11/2011	Cession	250	158,0000	39 500,00	211D5807
Cédric de Bailliencourt	08/12/2011	Cession	100	159,1225	15 912,25	211D5994
Cédric de Bailliencourt	09/12/2011	Exercice de stock-options	200	148,2400	29 648,00	211D5995
Cédric de Bailliencourt	09/12/2011	Cession	50	160,0000	8 000,00	211D5996
Cédric de Bailliencourt	12/12/2011	Cession	14	159,5000	2 233,00	211D5997
Cédric de Bailliencourt	21/12/2011	Exercice de stock-options	300	148,2400	44 472,00	212D0008
Cédric de Bailliencourt	21/12/2011	Cession	86	156,5779	13 465,70	212D0009
Cédric de Bailliencourt	22/12/2011	Acquisition	50	152,9000	7 645,00	212D0010
Cédric de Bailliencourt	23/12/2011	Cession	50	155,0000	7 750,00	212D0011
Cédric de Bailliencourt	23/12/2011	Acquisition	40	152,3000	6 092,00	212D0012
Cédric de Bailliencourt	29/12/2011	Exercice de stock-options	1 000	148,2400	148 240,00	212D0109

(1) Société contrôlée par Vincent Bolloré.

17.6. PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Le pourcentage du capital détenu par les salariés du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce s'élève à 0,46 %.

18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2011

Bolloré	Nombre d'actions		Nombre de voix (règlement général AMF art. 223-11 al. 2)		Nombre de voix exerçables en Assemblées	
		%		%		%
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	16 739 349	66,71	16 739 349	66,71	16 739 349	76,77
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽²⁾	996 401	3,97	-	-	-	-
Nord-Sumatra Investissements ⁽²⁾	923 158	3,68	-	-	-	-
Imperial Mediterranean ⁽²⁾	730 000	2,91	-	-	-	-
Compagnie du Cambodge ⁽²⁾	640 348	2,55	-	-	-	-
Autres sociétés du Groupe Bolloré	644	NS	644	NS	644	NS
Sous-total Groupe Bolloré	20 029 900	79,82	16 739 993	66,71	16 739 993	76,77
Public	4 713 752	19,08	5 064 257	20,18	5 064 257	23,23
Écart ⁽³⁾	-	-	3 289 907	13,11	-	-
Total	25 094 157	100,00	25 094 157	100,00	21 804 250	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(3) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (2) privées de droits de vote.

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

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 148, celui inscrit au nominatif administré s'élevant à 147 (*source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust*).

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

Au 31 décembre 2011, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie.

D'après les renseignements recueillis par la société, au 31 décembre 2011, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,04% du capital et des droits de vote de la société (*source : liste des actionnaires nominatifs éditée par Caceis Corporate Trust*).

18.2. DROITS DE VOTE

Suite à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010 supprimant le droit de vote double et après ratification par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires, tenue le même jour, le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. À égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

18.3. CONTRÔLE DE L'ÉMETTEUR

Le Groupe Bolloré est contrôlé directement et indirectement par Vincent Bolloré et sa famille. Des mesures de gouvernance ont été mises en place et sont décrites dans le rapport du Président sur le contrôle interne en page 172, au point 16.3. « Comité d'audit » et 16.4. « Régimes de gouvernance d'entreprise ».

Le Conseil d'administration compte désormais huit administrateurs indépendants.

MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

D'après les informations dont disposait la société, la situation de l'actionnariat se présentait de la façon suivante, aucun autre actionnaire que ceux mentionnés ci-après ne détenant, à la connaissance de la société, plus de 5 % du capital :

(en pourcentage)	Au 31 décembre 2008			Au 31 décembre 2009			Au 31 décembre 2010		
	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée	Participation	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en Assemblée
Financière de l'Odet ⁽¹⁾	66,79	76,64	83,81	67,08	76,78	84,08	67,51	67,51	77,96
Société Industrielle et Financière de l'Artois ⁽²⁾	4,03	-	-	4,03	-	-	4,03	-	-
Nord-Sumatra Investissements ⁽²⁾	3,81	-	-	3,82	-	-	3,82	-	-
Imperial Mediterranean ⁽²⁾	2,96	-	-	2,96	-	-	2,96	-	-
Compagnie du Cambodge ⁽²⁾	2,59	-	-	2,59	-	-	2,59	-	-
Sous-total Groupe Bolloré	80,18	76,54	83,81	80,48	76,78	84,08	80,92	67,52	77,96
Public	19,82	14,78	16,19	19,52	14,54	15,92	19,08	19,08	22,04
Écart ⁽³⁾	-	8,67	-	-	8,68	-	-	13,40	-
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

(1) Contrôlée directement par Sofibol, elle-même contrôlée indirectement à 100 % par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Sociétés détenant des actions d'autocontrôle.

(3) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (2) privées de droits de vote.

18.4. ACCORD POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

19. OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Voir la note 32 de l'annexe aux comptes consolidés (20.3.) sur les transactions avec les apparentés.

Voir également le rapport spécial des Commissaires aux comptes, objet de l'annexe page 179 du présent document de référence.

20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**20.1. INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE**

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 89 à 160 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010, déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2011 sous le numéro D.11-0318 ;
- les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant figurant aux pages 85 à 150 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2010 sous le numéro D.10-0382.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de la société (www.bolloré.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Les parties non incluses de ces documents sont soit sans objet pour l'investissement soit couvertes à un autre endroit du présent document de référence.

20.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

Néant.

20.3. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

AU 31 DÉCEMBRE 2011

Bilan consolidé	70
Compte de résultat consolidé	72
État du résultat global consolidé	73
Variation de la trésorerie consolidée	74
Variation des capitaux propres consolidés	76
Annexe aux comptes consolidés	77
Principes comptables – note 1	77
Principales variations de périmètre – note 2	84
Comparabilité des comptes – note 3	85
Notes sur le bilan – notes 4 à 25	86
Notes sur le compte de résultat – notes 26 à 30	112
Autres informations – notes 31 à 37	117
Comptes consolidés IFRS du Groupe Omnium Bolloré – note 38	125
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux – note 39	130
Liste des sociétés consolidées – note 40	131
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	140

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
Capital		401 507	395 218
Primes liées au capital		287 585	235 614
Réserves consolidées		3 110 083	3 104 920
Capitaux propres, part du Groupe		3 799 175	3 735 752
Intérêts minoritaires		318 255	299 650
Capitaux propres	15	4 117 430	4 035 402
Dettes financières à long terme	20	1 755 135	1 290 613
Provisions pour avantages au personnel	17	108 482	103 867
Autres provisions	16	126 884	124 729
Impôts différés	30	60 260	69 210
Autres passifs	21	36 776	19 209
Passifs non courants		2 087 537	1 607 628
Dettes financières à court terme	20	726 131	820 153
Provisions (part à moins d'un an)	16	30 989	26 416
Fournisseurs et autres créditeurs	22	1 827 415	1 716 251
Impôts courants	23	220 747	218 137
Autres passifs	24	32 221	82 005
Passifs destinés à être cédés	25	74 176	0
Passifs courants		2 911 679	2 862 962
Total passif		9 116 646	8 505 992

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	2011	2010
Chiffre d'affaires	26-27-28	8 490 532	7 010 251
Achats et charges externes	28	(6 956 643)	(5 610 597)
Frais de personnel	28	(1 030 002)	(957 366)
Amortissements et provisions	28	(209 885)	(181 298)
Autres produits opérationnels	28	105 011	114 566
Autres charges opérationnelles	28	(109 256)	(132 229)
Résultat opérationnel	26-27-28	289 757	243 327
Coût net du financement	29	(66 781)	(41 182)
Autres produits financiers	29	399 777	112 999
Autres charges financières	29	(186 684)	(62 765)
Résultat financier	29	146 312	9 052
Part dans le résultat net des entreprises associées	8	51 087	199 892
Impôts sur les résultats	30	(110 800)	(94 498)
Résultat net consolidé		376 356	357 773
Résultat net consolidé, part du Groupe		319 756	316 851
Intérêts minoritaires		56 600	40 922

RÉSULTAT PAR ACTION ⁽¹⁾

15

(en euros)	2011	2010
Résultat net, part du Groupe		
– de base	14,86	14,81
– dilué	14,80	14,81

(1) Hors titres d'autocontrôle.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	2011	2010
Résultat net consolidé de l'exercice	376 356	357 773
Autres éléments du résultat global (nets d'impôt)		
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	4 667	28 621
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(236 093)	575 601
Autres variations du résultat global ⁽¹⁾	(40 477)	52 855
Résultat global	104 453	1 014 850
Dont :		
– part du Groupe	53 936	945 195
– part des minoritaires	50 517	69 655
<i>Dont impôt sur juste valeur des instruments financiers</i>	<i>(1 000)</i>	<i>(173)</i>

(1) Variation du résultat global des titres mis en équivalence (dont au 31 décembre 2011, Mediobanca : – 43,1 millions d'euros, essentiellement juste valeur des instruments financiers. Au 31 décembre 2010, variation des réserves de conversion des entreprises associées pour 50,9 millions d'euros).

La cession des titres Vallourec vendus à terme a conduit à reprendre en résultat au 31 décembre 2011 un montant de 140,8 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation.

Les sorties du périmètre de consolidation et les dilutions ont entraîné la reprise en résultat en 2010 :

- de 9,9 millions d'euros au titre des réserves de conversion des entités (principalement Aegis pour 10,4 millions d'euros) ;
- de – 1 million d'euros au titre des réserves de réévaluation d'Aegis.

VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2011	2010
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net, part du Groupe	319 756	316 851
Part des intérêts minoritaires	56 600	40 922
Résultat net consolidé	376 356	357 773
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	206 228	179 326
– élimination de la variation des impôts différés	(1 829)	(1 677)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(48 554)	(191 604)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(139 329)	(38 233)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	66 781	41 182
– produits des dividendes reçus	(77 979)	(17 086)
– charges d'impôts sur les sociétés	114 247	103 736
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	38 096	42 159
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	74 969	13 272
Impôts sur les sociétés décaissés	(96 894)	(92 200)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(50 078)	(91 203)
– dont stocks et en-cours	(40 197)	(17 504)
– dont dettes	98 375	71 143
– dont créances	(108 256)	(144 842)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	462 014	305 445
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(281 796)	(196 194)
– immobilisations incorporelles	(50 647)	(23 133)
– immobilisations du domaine concédé	(64 402)	0
– titres et autres immobilisations financières	(271 332)	(31 022)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	8 709	9 091
– immobilisations incorporelles	1 167	2 164
– titres	276 364	1 972
– autres immobilisations financières	7 349	9 953
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(75 584)	(391 923)
Flux nets de trésorerie sur investissements	(450 172)	(619 092)

(en milliers d'euros)	2011	2010
Flux de financement		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(64 460)	(70 590)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(44 194)	(24 352)
– remboursements des dettes financières	(565 824)	(258 844)
– acquisition d'intérêts minoritaires	(9 928)	0
Encaissements :		
– augmentation des capitaux propres	60 183	3 095
– subventions d'investissements	1 400	0
– augmentation des dettes financières	1 067 403	306 147
Intérêts nets décaissés	(48 745)	(40 942)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	395 835	(85 486)
Incidence des variations de cours des devises	1 883	9 426
Incidence du reclassement des actifs destinés à être cédés	(930)	0
Variation de la trésorerie	408 630	(389 707)
Trésorerie à l'ouverture ⁽¹⁾	(17 572)	372 135
Trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	391 058	(17 572)

(1) Voir note 14 – Trésorerie et équivalents de trésorerie.

FLUX DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent essentiellement la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence.

Les dividendes reçus intègrent le dividende exceptionnel versé par Aegis suite à la cession de Synovate pour 59,9 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 50 millions d'euros par rapport à décembre 2010.

Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR des activités en Afrique augmente sensiblement de 7 millions d'euros en raison de :
 - la hausse de l'activité en Afrique ;
 - des événements intervenus en Côte d'Ivoire de février à avril.
 Ces effets sont compensés par l'amélioration des délais clients qui se confirme avec une réduction de 5,9 jours en moyenne par rapport à l'année 2010 ;
- le BFR de l'activité Transport et logistique hors Afrique se réduit de 12 millions d'euros malgré un niveau d'activité élevé en progression par rapport à 2010. L'amélioration des délais clients se poursuit (gain de 1,1 jour en moyenne) ;
- le BFR de l'activité Distribution d'énergie (après intégration de LCN) augmente de 19 millions d'euros. La forte hausse du chiffre d'affaires due à l'augmentation continue du prix des produits pétroliers impacte mécaniquement les postes stocks, clients et fournisseurs ;
- le BFR des activités industrielles augmente globalement de 18 millions d'euros. En particulier, le démarrage du projet Autolib' a entraîné une forte hausse du BFR des activités Développements Automobiles et Batteries.

FLUX D'INVESTISSEMENTS

Les décaissements liés à des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement l'activité Transport et logistique en Afrique pour 211 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe sur ce continent.

Les acquisitions de titres concernent essentiellement l'acquisition de titres Vivendi pour 210 millions d'euros.

Les cessions de titres concernent essentiellement la cession des titres Vallourec pour 275 millions d'euros.

FLUX DE FINANCEMENTS

Les flux d'émissions et de remboursements d'emprunts comprennent essentiellement les mouvements liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 815,7 millions d'euros dont 350 millions d'euros liés à l'émission d'un emprunt obligataire, remboursements : – 320,6 millions d'euros).

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions ⁽¹⁾	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2009	21 391 076	395 218	235 614	(354 055)	861 690	(112 354)	1 817 922	2 844 035	231 867	3 075 902
Transactions avec les actionnaires	0	0	0	(6)	0	0	(53 472)	(53 478)	(1 872)	(55 350)
Dividendes distribués							(70 590)	(70 590)	(14 614)	(85 204)
Opérations sur titres auto-détenus				(6)				(6)	6	0
Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾							16 813	16 813	80	16 893
Variations de périmètre ⁽³⁾							(4 681)	(4 681)	13 393	8 712
Autres variations ⁽⁴⁾							4 986	4 986	(737)	4 249
Éléments du résultat global					554 420	73 994	316 781	945 195	69 655	1 014 850
Résultat de l'exercice							316 851	316 851	40 922	357 773
Autres éléments du résultat global										
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						26 405		26 405	2 216	28 621
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					552 550		(70)	552 480	23 121	575 601
- autres variations du résultat global ⁽⁵⁾					1 870	47 589		49 459	3 396	52 855
Capitaux propres au 31 décembre 2010	21 391 076	395 218	235 614	(354 061)	1 416 110	(38 360)	2 081 231	3 735 752	299 650	4 035 402
Transactions avec les actionnaires	413 174	6 289	51 971	2 094	1 170	2 476	(54 513)	9 487	(31 912)	(22 425)
Augmentation de capital ⁽¹⁾	393 006	6 289	51 971					58 260		58 260
Dividendes distribués							(64 460)	(64 460)	(34 520)	(98 980)
Opérations sur titres auto-détenus	20 168			2 094			1 537	3 631	(146)	3 485
Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾							4 932	4 932	47	4 979
Variations de périmètre ⁽³⁾					791	2 476	(13 939)	(10 672)	1 278	(9 394)
Mise en équivalence de Mediobanca					379		13 459	13 838	767	14 605
Autres variations							3 958	3 958	662	4 620
Éléments du résultat global					(277 832)	12 012	319 756	53 936	50 517	104 453
Résultat de l'exercice							319 756	319 756	56 600	376 356
Autres éléments du résultat global										
- variation des réserves de conversion des entités contrôlées						4 723		4 723	(56)	4 667
- variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(232 413)			(232 413)	(3 680)	(236 093)
- autres variations du résultat global ⁽⁵⁾					(45 419)	7 289		(38 130)	(2 347)	(40 477)
Capitaux propres au 31 décembre 2011	21 804 250	401 507	287 585	(351 967)	1 139 448	(23 872)	2 346 474	3 799 175	318 255	4 117 430

(1) Voir note 15 – Capitaux propres.

(2) Paiements fondés sur des actions Bolloré, l'incidence de plan de souscription et d'achat d'actions de filiales et participations figure dans la ligne « Autres variations ».

(3) En 2011, en part du Groupe, essentiellement variations de périmètre du groupe Socfin. En 2010, concernant les intérêts minoritaires : augmentations de capital des sociétés intégrées et effet des prises de contrôle de la période.

(4) En 2010, essentiellement effet des emprunts convertibles en actions chez Aegis et Havas pour 3,9 millions d'euros.

(5) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence (dont au 31 décembre 2011, Mediobanca : – 43,1 millions d'euros, essentiellement juste valeur des instruments financiers. Au 31 décembre 2010, variation des réserves de conversion des entreprises associées pour 50,9 millions d'euros).

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

A – FAITS MARQUANTS

Signature de l'accord d'acquisition par le Groupe Canal+ des chaînes de télévision du Groupe Bolloré

Le Groupe Bolloré a signé le 1^{er} décembre 2011 l'accord définitif portant sur l'acquisition par le Groupe Canal+ des chaînes de télévision gratuites du Groupe Bolloré, Direct 8 et Direct Star, ainsi que de leur régie publicitaire Intermédia.

Cette acquisition sera rémunérée en titres Vivendi, à hauteur de 22,4 millions de titres. Ces actions s'ajouteront aux 13,6 millions d'actions Vivendi acquises par le Groupe en 2011.

Cet accord est soumis à l'approbation de l'Autorité de la concurrence et du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

Conformément à la norme IFRS 5, les actifs et passifs des sociétés concernées ont été reclassés dans le bilan au 31 décembre 2011 en actifs et passifs destinés à être cédés.

Distribution d'un dividende exceptionnel par Aegis

Dans le cadre de la cession de Synovate pour un montant de 525 millions de livres sterling, Aegis a procédé, début novembre, à la distribution d'un dividende exceptionnel pour un montant total de 200 millions de livres sterling, représentant 60 millions d'euros pour le Groupe Bolloré.

Renforcement de Financière du Perguet au capital de Mediobanca et renégociation du pacte d'actionnaires

Le 22 juillet 2011, les dispositions du pacte d'actionnaires, qui contrôle près de 41 % du capital de Mediobanca, ont été renégociées. Le Groupe C, seul groupe d'actionnaires non italiens, composé de Bolloré et de Groupama, franchit le seuil de 25 % du capital bloqué au détriment des deux autres groupes composant le pacte.

À l'issue de ces négociations, Vincent Bolloré est maintenu comme administrateur indépendant de la Banque et est nommé membre du comité des rémunérations, confortant ainsi son rôle au sein des organes de gouvernance.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe Bolloré de la renégociation de ces accords, le Groupe a considéré que les conditions requises à l'exercice d'une influence notable sur sa participation étaient réunies à compter de cette date.

La Financière du Perguet a de plus augmenté sa participation dans Mediobanca au cours du second semestre 2011 pour atteindre 5,88 % du capital total au 31 décembre 2011. Elle conforte ainsi sa position de second actionnaire direct derrière Unicredit (soit 8,74 % du capital total).

Signature du contrat Autolib'

Le contrat de délégation de service public relatif au projet Autolib', système de voitures propres en auto-partage sur l'agglomération parisienne, a été signé en février 2011.

Le démarrage officiel a eu lieu début décembre avec le déploiement de 250 stations et de 250 voitures électriques dans un premier temps, il se poursuivra en 2012.

Émission d'un emprunt obligataire

Bolloré a réalisé, au cours du premier semestre, sa première émission obligataire, pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans, avec un coupon annuel de 5,375 %. Cette opération lui permet de diversifier ses flux de financement et d'allonger la maturité de sa dette.

Acquisition de LCN

En souscrivant à une augmentation de capital, le Groupe a pris, début février 2011, une participation de 49 % lui conférant le contrôle de LCN (Les Combustibles de Normandie). Un engagement d'achat à terme ferme à échéance 2014, portant sur le capital restant, a également été contracté par le Groupe.

Cette acquisition vient renforcer significativement la présence du réseau de Bolloré Énergie sur le marché français.

Cession de titres Vallourec

Le Groupe Bolloré qui avait couvert en 2010, une partie de sa participation par des ventes à terme, a cédé en mai 2011, 3,5 % du capital de Vallourec pour un montant de 275 millions d'euros réalisant une plus-value de 140,8 millions d'euros. Suite à cette opération, il détient, au 31 décembre 2011, 1,69 % du capital de Vallourec.

B – PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

B.1 – Informations relatives à l'entreprise

Bolloré est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris.

En date du 22 mars 2012, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Bolloré au 31 décembre 2011. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 6 juin 2012.

B.2 – Principes généraux

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2011 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2011 (consultable à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission).

Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

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

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

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

Voir B.3 – Évolutions normatives.

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

B.3 – Évolutions normatives

1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2011

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 32 « Classement des émissions de droits »	23/12/2009	01/02/2010
IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées »	19/07/2010	01/01/2011
Modification d'IFRIC 14 « Paiements d'avance d'exigences de financement minimal »	19/07/2010	01/01/2011
IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres »	23/07/2010	01/07/2010
Améliorations aux IFRS – mai 2010	18/02/2011	01/01/2011 (sauf amendements à IFRS 3 et IAS 27 : 01/07/2010)

L'application de ces nouveaux textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

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

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
IAS 27 révisée « États financiers individuels »	12/05/2011	01/01/2013
IAS 28 révisée « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises »	12/05/2011	01/01/2013
IFRS 9 « Instruments financiers – Phase 1 : classement et évaluation »	12/11/2009, 28/10/2010 et 16/12/2011	01/01/2015
IFRS 10 « États financiers consolidés »	12/05/2011	01/01/2013
IFRS 11 « Accords conjoints »	12/05/2011	01/01/2013
IFRS 12 « Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités »	12/05/2011	01/01/2013
IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur »	12/05/2011	01/01/2013
IFRIC 20 « Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert »	19/10/2011	01/01/2013
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	16/12/2011	01/01/2013
Amendements à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global (OCI) »	16/06/2011	01/07/2012
Amendement à IAS 12 « Impôt différé : recouvrement d'actifs sous-jacents »	20/12/2010	01/01/2012
Amendements à IAS 19 « Avantages du personnel »	16/06/2011	01/01/2013
Amendements à IAS 32 « Compensation des actifs financiers et des passifs financiers »	16/12/2011	01/01/2014

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2011, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2012. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Amendement à IFRS 7 « Informations à fournir – Transferts d'actifs financiers »	07/10/2010	01/07/2011

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

B.4 – Modalités de première application des IFRS

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

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;

- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations ;
- seuls les plans de stock-options émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits permettant l'exercice des options restaient à acquérir au 1^{er} janvier 2005, sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

B.5 – Méthodes de consolidation

1. Périmètre de consolidation

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

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

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

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce. Conformément à la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », seuls les droits de vote potentiels exerçables ou convertibles immédiatement sont pris en compte pour l'appréciation du contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exerçables à prix fixe et à même date, le Groupe prend en compte la détention en résultant dans le calcul des pourcentages d'intérêt.

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.

2. Opérations intragroupe

Opérations n'affectant pas le résultat consolidé

Les créances et les dettes réciproques ainsi que les produits et les charges réciproques sont éliminés :

- dans leur totalité entre les sociétés consolidées par intégration globale ;
- dans la limite du pourcentage d'intégration le plus faible de l'entreprise contrôlée conjointement en cas de transactions effectuées :
 - entre une société intégrée globalement et une société intégrée proportionnellement,
 - entre deux entreprises intégrées proportionnellement.

Opérations affectant le résultat consolidé

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

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

3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

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

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

4. Opérations en monnaie étrangère

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

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en résultat financier pour les transactions financières.

5. Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique à compter du 1^{er} janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1^{er} janvier 2004 mais avant le 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3. Les dispositions nouvelles apportées par la révision d'IFRS 3 sont les suivantes :

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

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

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

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

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

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

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

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

À compter du 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels » pour les variations de pourcentage d'intérêt dans les sociétés consolidées n'entraînant pas de perte de contrôle, y compris pour les transferts internes de titres.

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 est comptabilisée directement en capitaux propres part du Groupe.

7. Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IAS 27 révisée « États financiers consolidés et individuels », le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
 - la juste valeur de la contrepartie reçue,
 - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés ;
 - et la valeur comptable de ces éléments.
- Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

B.6 – Règles et méthodes d'évaluation

1. Recours à des estimations

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

- la durée d'amortissement des immobilisations ;
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;

- l'estimation des justes valeurs ;
- la valorisation des paiements en actions (IFRS 2) ;
- l'évaluation des actifs biologiques (IAS 41).

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

2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué principalement par les prestations de services du secteur du transport et de la logistique, et par la vente de biens et de services des secteurs industriels (films plastiques, terminaux et systèmes spécialisés) et de distribution d'énergie.

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

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

Transport et logistique	Activité de mandataire (transport maritime)	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
Distribution d'énergie	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.
Industrie	Contrats pluriannuels des Terminaux spécialisés	Chiffre d'affaires à l'avancement en fonction de jalons d'avancement fixés contractuellement.
Autres activités	Publicité pour les activités Médias	Chiffre d'affaires reconnu à diffusion.
	Études	Chiffre d'affaires reconnu à l'avancement de la prestation de service (validation du questionnaire, fin de terrain, remise rapport, présentation des résultats...).

3. Contrats de location

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

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

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

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

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

4. Contrats de concession

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT ».

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

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

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

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

Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel :

- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle ;
- elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Selon IFRIC 12, les produits perçus au titre :

- des activités de construction sont comptabilisés selon IAS 11 « Contrats de construction » ;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisés selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

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

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

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

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 33 – Engagements contractuels hors bilan) ;
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

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

5. Coût net du financement

Ce coût comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et le cas échéant, les variations de valeur des dérivés qualifiés de couverture, et ayant pour sous-jacent des éléments de l'endettement net du Groupe.

6. Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement, les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, 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 produits dérivés non qualifiés de couverture à l'exception des dérivés relatifs aux transactions opérationnelles.

7. Impôts sur les résultats

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

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

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

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

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

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

8. Goodwill

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

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

9. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement des droits d'exploitation, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir paragraphe 4 – Contrats de concession et note 7 – Informations relatives aux concessions). Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

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

Droit d'exploitation des concessions, immobilisations du domaine concédé et licences WiMax	Durée du contrat de concession ⁽¹⁾
Logiciels et licences informatiques	1 à 5 ans

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet ;
- 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 comptabilisé au compte de résultat s'élève à – 48,2 millions d'euros pour l'exercice 2011 et concerne essentiellement les développements dans le stockage d'électricité.

10. Immobilisations corporelles

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

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

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

Constructions, installations techniques	8 à 25 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 15 ans

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

La date de départ des amortissements est la date de mise en service du bien.

11. Dépréciations d'actifs non financiers

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

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

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

12. Titres des sociétés mises en équivalence

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

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

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (cf. supra).

13. Actifs financiers

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des actifs disponibles à la vente, des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat et des prêts, dépôts et obligations.

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

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

13.1. Actifs disponibles à la vente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13.3. Prêts, créances, dépôts et obligations

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

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

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

13.4. Clients et autres débiteurs

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

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

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

Les créances cédées à des tiers, par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales, sont maintenues dans le poste clients lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

13.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

14. Stocks et en-cours

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

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

15. Titres d'autocontrôle

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

16. Provisions

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

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

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

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

17. Paiements en actions

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

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

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

Seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

Les principales modalités des plans en vigueur sont décrites dans la note 18.

18. Engagements envers le personnel

Avantages postérieurs à l'emploi

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

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

— Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 « 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, après déduction des écarts actuariels cumulés ainsi que du coût des services passés non encore comptabilisés. 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 du 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 (taux de référence utilisés : IBoxx (zone France), IBoxx AA (zone UK)) à la date d'évaluation.

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 :

- lorsque les nouveaux droits à prestation sont acquis aux ayants droit dès l'adoption du régime à prestations définies ou de sa modification, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge ;
- pour les droits non encore acquis aux ayants droit au moment de l'adoption du régime à prestations définies ou de sa modification, les coûts des services passés sont comptabilisés en charge, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis aux ayants droit.

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. Seule la part de gains et pertes actuariels, excédant 10 % du plus élevé de la valeur actualisée de l'obligation ou de la juste valeur des actifs du régime à l'ouverture de l'exercice, est comptabilisée en résultat sur la durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel du régime concerné, soit 9,8 ans en moyenne au niveau du Groupe (méthode du « corridor »).

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 financier, le rendement attendu des actifs, le coût des services passés, l'amortissement des écarts actuariels ainsi que les effets de toute réduction ou liquidation de régime.

— Régimes à cotisations définies

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

Autres avantages à long terme

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

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

Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel.

19. Passifs financiers et endettement financier net

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

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

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

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

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2009-R-03 du 2 juillet 2009, du Conseil national de la comptabilité, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur acquisition de titres de filiales sont exclues de l'endettement net.

20. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires

Les engagements d'achat antérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode du « goodwill en cours ».

Les engagements d'achat postérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

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

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

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

21. Information sectorielle

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

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Industrie : comprend les activités de production et de vente de films plastiques, batteries et supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés, développements automobiles ;
- Distribution d'énergie : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe.

Les autres activités regroupent les activités Télévision, Presse et autres, Télécoms (technologie de l'information et de la communication), les plantations et les holdings.

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

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

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

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

NOTE 2 – PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

EXERCICE 2011

Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

Transport et logistique

Le Groupe a consolidé par intégration globale la société STAT, suite à la prise de contrôle de la société, opérée via le rachat complémentaire de 5% des titres, portant ainsi sa participation à 55%. Conformément à IFRS 3 révisée, la quote-part de participation antérieurement détenue a fait l'objet d'une réévaluation par résultat de montant non significatif. Le Groupe a opté pour la comptabilisation d'un goodwill partiel.

Le Groupe a pris le contrôle fin décembre 2011 de deux entités du réseau Fast, Fret Air Service Transport et Fret Air Service Transport Italie, constatant des goodwill sur 100% des participations.

Pour ces acquisitions, le Groupe dispose d'un délai d'un an pour déterminer la juste valeur des actifs et passifs acquis.

Distribution d'énergie

Le Groupe a souscrit à hauteur de 49% du capital de la société Les Combustibles de Normandie (LCN) début février 2011. Le sous-groupe LCN est consolidé par intégration globale en raison du contrôle que le Groupe exerce sur ce dernier, le Groupe ayant notamment la majorité des voix au sein du Conseil d'administration, conformément à IAS 27 révisée. Cette acquisition s'accompagne d'un achat à terme ferme à prix fixe en 2014 des intérêts non détenus, se traduisant par la prise en compte immédiate de la totalité des intérêts pour le Groupe et la constatation d'un goodwill complet de 18,3 millions d'euros.

Autres activités

Le Groupe a consolidé par intégration globale, la société Autolib', société détenue à 100% par le Groupe, et créée pour les besoins du projet Autolib'. Cette société a pour objet principal la réalisation et l'exploitation du service de mise à disposition d'automobiles électriques en libre-service.

Entrées de périmètre – Entités intégrées par intégration proportionnelle

Le Groupe a pris le contrôle conjoint à 50% en juillet 2011 de la société de transport mauritanienne Sogeco.

Entrées de périmètre – Prise d'influence notable

Mise en équivalence de Mediobanca

Le 22 juillet 2011, les dispositions du pacte d'actionnaires qui contrôle près de 41% du capital de Mediobanca ont été renégociées.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe Bolloré de la renégociation de ces accords, le Groupe a considéré que les conditions requises à l'exercice d'une influence notable sur sa participation étaient réunies à compter de cette date.

Conformément aux dispositions d'IAS 28, la participation a été mise en équivalence à compter du 22 juillet 2011 (voir note 8 – Titres mis en équivalence).

Informations agrégées relatives aux entrées de périmètre en intégration globale de la période

Le montant constaté en *goodwill* au titre des opérations de l'exercice 2011 s'élève à 24,2 millions d'euros.

Le coût d'acquisition global de ces participations s'élève à 50,9 millions d'euros incluant la valorisation des engagements de rachat de minoritaires. La juste valeur des actifs et passifs identifiables s'élève à 26,7 millions d'euros.

EXERCICE 2010

Entrées de périmètre – Entités intégrées globalement

Transport et logistique

Suite au règlement du litige « Progosa » au Togo, le Groupe a recouvré la propriété des titres des entités togolaises SE2M et SE3M au cours de l'exercice 2009. Les sociétés ont été consolidées en intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2010.

Autres activités

Consolidation de Direct Star

Le Groupe Bolloré a fait l'acquisition de 100% de l'activité de Virgin 17 (chaîne musicale de la TNT) renommée Direct Star.

La société a été consolidée par intégration globale à compter de la levée des conditions suspensives du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). Le prix d'acquisition a été réglé en numéraire.

La consolidation de Direct Star a dégagé un *goodwill* de 70 millions d'euros.

Consolidation de My IP

Le Groupe a fait l'acquisition en avril 2010 de 100% de la société My IP (fournitures d'accès Internet aux étudiants) réglée en numéraire.

Financière du Perguet

La Compagnie de la Pointe d'Arradon, filiale à 95% de Bolloré SA, a fait l'acquisition auprès de la Financière de l'Odet de 100% de la Financière du Perguet, holding financière qui détient des participations dans Mediobanca et Generali pour un montant global de 353 millions d'euros. Ces deux sociétés sont consolidées par intégration globale à compter du second semestre 2010.

Cette opération n'a pas dégagé de *goodwill* significatif.

Acquisitions complémentaires de titres

Gruau Microbus

Le Groupe a pris le contrôle de la société Gruau Microbus détenue initialement à 50% avec le groupe Gruau par acquisition de 30,1% complémentaires en numéraire.

Les 19,9% non détenus font l'objet d'un engagement de rachat comptabilisé en dette d'acquisition de titres.

La prise de contrôle a été comptabilisée conformément à IFRS 3 révisée selon la méthode du *goodwill* complet.

Un impact de 5,9 millions d'euros a été comptabilisé en résultat financier au titre de la réévaluation en juste valeur de la quote-part antérieurement détenue, ainsi qu'un *goodwill* complet de 13,9 millions d'euros.

Informations agrégées relatives aux acquisitions de la période

Le montant constaté en *goodwill* au titre des opérations de l'exercice 2010 s'élève à 85,6 millions d'euros dont 80 millions d'euros relatifs à des acquisitions en numéraire.

Le coût d'acquisition global de ces participations s'élève à 46,7 millions d'euros.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables s'élève à – 33,8 millions d'euros.

Déconsolidation

Déconsolidation de la participation dans Aegis

La participation du Groupe dans Aegis a été reclassée en titres disponibles à la vente en juillet 2010, date à laquelle le Groupe Bolloré a été informé de l'acquisition de Mitchell Communication Group par Aegis et de ses modalités.

NOTE 3 – COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2011 sont comparables à ceux de l'exercice 2010 à l'exception des variations de périmètre de consolidation et des modifications de présentation détaillées ci-dessous.

CHANGEMENT DE PRÉSENTATION DU RÉSULTAT FINANCIER

Le Groupe a modifié la présentation du résultat financier au sein du compte de résultat consolidé. Les plus-values (moins-values) de cession des titres n'apparaissent plus sur une ligne distincte du compte de résultat mais sont reclassées sur les lignes « Autres produits financiers » et « Autres charges financières ». Les états financiers comparatifs ont été retraités. Le montant des plus-values (moins-values) de cessions de titres est fourni dans la note relative au résultat financier.

RECLASSEMENT DES FONDS COMMERCIAUX EN « GOODWILL »

Certains fonds commerciaux, représentant des éléments non identifiables non amortissables, assimilables à des *goodwill*, ont fait l'objet d'un reclassement dans les comptes présentés pour l'exercice 2010, du poste « Immobilisations incorporelles » au poste « *Goodwill* » pour une valeur nette de 29 millions d'euros. Le Groupe considère que ce reclassement reste peu significatif au regard des postes concernés.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 4 – GOODWILL

ÉVOLUTION DES GOODWILL

(en milliers d'euros)	
Au 31 décembre 2010	1 127 133⁽¹⁾
Acquisition	24 167 ⁽²⁾
Cession	0
Variation de change	869
Autres	(67 740) ⁽³⁾
Au 31 décembre 2011	1 084 429

(1) Y compris le reclassement des fonds commerciaux en *goodwill* pour 29 millions d'euros (voir note 3 – Comparabilité des comptes).

(2) Correspond principalement à l'acquisition du Groupe Les Combustibles de Normandie.

(3) Dont – 70,2 millions d'euros au titre des activités Télévision du Groupe reclassées en actifs destinés à être cédés.

VENTILATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010 ⁽¹⁾
Transport et logistique	918 337	912 199
Distribution d'énergie	104 867	85 858
Industrie	24 381	24 099
Autres activités	36 844	104 977 ⁽²⁾
Total	1 084 429	1 127 133

(1) Y compris le reclassement des fonds commerciaux en *goodwill* pour 29 millions d'euros (voir note 3 – Comparabilité des comptes).

(2) Dont – 70,2 millions d'euros au titre des activités Télévision du Groupe reclassées en 2011 en actifs destinés à être cédés.

DÉFINITION ET REGROUPEMENT DES UGT

Le Groupe Bolloré comprend au 31 décembre 2011, une quarantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Distribution d'énergie » (hors concession). Ces activités sont décrites dans la note B.6 « Règles et méthodes d'évaluation », paragraphe 21 « Information sectorielle ».

En raison des synergies existantes entre certaines de ses UGT, le Groupe a identifié les quatre regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique : comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et « Concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique » ;
- regroupement Logistique internationale : comprenant les UGT « Logistique internationale » et « Concessions portuaires de France » ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms.

Les dépréciations sont effectuées sur les UGT après regroupements.

DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

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

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

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

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

Principales hypothèses de détermination de la valeur recouvrable

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis, sont extrapolés, en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts.

La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2011 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale	Distribution d'énergie (UGT)
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	436 218	468 834	80 751
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :			
– taux de croissance sur prévisions de N + 2 à N + 5	2 % à 4 %	2 % à 4 %	1 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	12,7 %	9,9 %	7,9 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	14,6 %	14,5 %	8,7 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	– 1,2 %	– 3,8 %	– 1,4 %

2010 (en milliers d'euros)	Transport et logistique Afrique (UGT)	Logistique internationale	Distribution d'énergie (UGT)
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	435 270	463 643	61 743
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité	Valeur d'utilité
Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :			
– taux de croissance sur prévisions de N + 2 à N + 5	2 % à 4,8 %	2 % à 4 %	2 %
– taux de croissance sur valeur terminale	2 %	2 %	1 %
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	12,3 %	9,5 %	8,7 %
Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	14,6 %	13,9 %	10,5 %
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	– 1,7 %	– 3,3 %	– 3,8 %

NOTE 5 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

ÉVOLUTION EN 2011

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2010 ⁽²⁾	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Droits d'exploitation, brevets, frais de recherche	259 287	25 530	(1 073)	(831)	654	18 054	301 621
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽¹⁾	0	72 833	(64)	0	338	37 353	110 460
Autres ⁽³⁾	100 331	23 471	(12 504)	(10 860)	(40)	(20 946)	79 452
Valeurs brutes	359 618	121 834	(13 641)	(11 691)	952	34 461	491 533

(1) Reclassement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation en 2011 (voir note 7 – Informations relatives aux concessions).

(2) Reclassement des fonds commerciaux en *goodwill* pour un montant net de 29 millions d'euros (voir note 3 – Comparabilité des comptes).

(3) Dont immobilisations en cours.

Amortissements et provisions (en milliers d'euros)	Au 31/12/2010 ⁽²⁾	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Droits d'exploitation, brevets, frais de recherche	(93 130)	(16 176)	1 168	4 186	(69)	(4 236)	(108 257)
Immobilisations incorporelles du domaine concédé ⁽¹⁾	0	(1 248)	0	0	0	(4 357)	(5 605)
Autres ⁽³⁾	(69 382)	(10 224)	11 060	10 158	(186)	2 162	(56 412)
Amortissements et provisions	(162 512)	(27 648)	12 228	14 344	(255)	(6 431)	(170 274)
Valeurs nettes	197 106	94 186	(1 413)	2 653	697	28 030	321 259

(1) Reclassement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation en 2011 (voir note 7 – Informations relatives aux concessions).

(2) Reclassement des fonds commerciaux en *goodwill* pour un montant net de 29 millions d'euros (voir note 3 – Comparabilité des comptes).

(3) Dont immobilisations en cours.

NOTE 6 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

ÉVOLUTION EN 2011

Valeurs brutes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2011
Terrains et agencements	68 604	3 914	(1 270)	1 736	390	(704)	72 670
Constructions et aménagements	734 691	22 123	(5 797)	7 376	2 201	57 050	817 644
Installations techniques, matériels	695 697	78 313	(19 173)	4 342	(376)	3 542	762 345
Autres	575 289	57 724	(20 057)	6 981	2 761	(21 985)	600 713
Immobilisations en cours	79 026	103 127	(922)	1 067	502	(53 068)	129 732
Avances, acomptes	15 118	20 408	(101)	0	4	(7 453)	27 976
Valeurs brutes	2 168 425	285 609	(47 320)	21 502	5 482	(22 618)	2 411 080

(1) Reclassement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation en 2011 (voir note 7 – Informations relatives aux concessions).

Amortissements et provisions (en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2011
Terrains et agencements	(8 024)	(725)	37	(263)	15	3 027	(5 933)
Constructions et aménagements	(288 937)	(32 763)	4 518	(3 762)	(1 072)	(15 537)	(337 553)
Installations techniques, matériels	(423 851)	(70 857)	16 381	(3 996)	321	(1 256)	(483 258)
Autres	(354 455)	(52 844)	19 928	(4 447)	(1 317)	6 458	(386 677)
Immobilisations en cours	(1 288)	(16 493)	357	0	0	0	(17 424)
Avances, acomptes	(101)	0	101	0	0	0	0
Amortissements et provisions	(1 076 656)	(173 682)	41 322	(12 468)	(2 053)	(7 308)	(1 230 845)
Valeurs nettes	1 091 769	111 927	(5 998)	9 034	3 429	(29 926)	1 180 235

(1) Reclassement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat, d'immobilisations corporelles à immobilisations incorporelles du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation en 2011 (voir note 7 – Informations relatives aux concessions).

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 26.

BIENS PRIS EN CRÉDIT-BAIL

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Amortissements			Montant net
	Montant brut	Exercice	Cumulés	
Terrains et agencements	1 473	(1)	(7)	1 466
Constructions et aménagements	11 809	(708)	(6 668)	5 141
Autres immobilisations	33 093	(3 906)	(15 858)	17 235
Total	46 375	(4 615)	(22 533)	23 842

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Amortissements			Montant net
	Montant brut	Exercice	Cumulés	
Terrains et agencements	1 610	(1)	(6)	1 604
Constructions et aménagements	13 720	(725)	(7 744)	5 976
Autres immobilisations	33 654	(3 642)	(15 189)	18 465
Total	48 984	(4 368)	(22 939)	26 045

NOTE 7 – INFORMATIONS RELATIVES AUX CONCESSIONS

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dit « BOT ».

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

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

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

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

Certains des contrats de concessions portuaires en Afrique obtenus récemment ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12. Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 5 – Immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Le Groupe considère que les travaux de construction d'infrastructures qu'il peut être amené à réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de ces concessions et tels que décrits dans le tableau ci-dessous, ne sont qu'un moyen de satisfaire aux exigences des contrats et non une source de revenu additionnel pour le Groupe. Le montant des coûts de construction engagés sur l'exercice au titre des concessions IFRIC 12 s'est élevé à 54,3 millions d'euros pour les concessions portuaires et 18,6 millions d'euros pour Autolib'.

Les obligations futures d'investissement liées à la fois à la construction ou au développement des infrastructures du concédant prévues contractuellement mais aussi aux investissements en biens propres nécessaires au bon fonctionnement des concessions sont détaillées en note 33 – Engagements hors-bilan, ils concernent pour l'essentiel les investissements prévus au titre des concessions relevant d'IFRIC 12.

CONCESSIONS PORTUAIRES FRANCE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Dewulf Cailleret	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – Port de Dunkerque	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal conteneurs et marchandises diverses	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal chef de baie La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
SDV Logistique Internationale	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	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.
Terminal du Grand Ouest	Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire.

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	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Société d'Exploitation du Terminal de Vridi (SETV)	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneur, hangars et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Meridian Port Services (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Congo Terminal ⁽¹⁾	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.
Société d'entreprise de Manutentions Maritimes ⁽¹⁾ (SE2M)	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.
Société d'entreprise de Moyens de Manutentions Maritimes ⁽¹⁾ (SE3M)	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire.
Freetown Terminal ⁽¹⁾	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	20 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal.
Conakry Terminal ⁽¹⁾	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.

(1) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable en fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession SE2M qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

CONCESSIONS FERROVIAIRES AFRIQUE

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire.
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan à Ouagadougou (Côte d'Ivoire/ Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire.

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 16 – Provisions pour risques et charges.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire. Le contrat Camrail peut être résilié à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

AUTRES CONCESSIONS

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	N/A	Obligation de déploiement territorial du service.
Société Française Donges-Metz (SFDM)	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	N/A	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés.
Autolib ⁽¹⁾	Syndicat mixte Autolib'	12 ans à compter de fin 2011	Emplacements en voirie	Réalisation de stations d'abonnement et de bornes de recharge en voirie	Entretien et renouvellement des biens nécessaires au bon fonctionnement du service.

(1) Comptabilisée 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 16 – Provisions pour risques et charges. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

Concernant Autolib', le contrat est assorti de clauses de résiliation à l'initiative du concédant pour cas de force majeure, pour motif d'intérêt général, en cas de manquement grave du concessionnaire à ses obligations, ou en cas d'absence d'intérêt économique de la concession.

CONCESSIONS SIGNÉES AU 31 DÉCEMBRE 2011 MAIS DONT L'EXPLOITATION N'A PAS ENCORE DÉMARRÉ :

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
Bénin Terminal ⁽¹⁾	État béninois et Port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter de la fin de la construction du quai, prévue fin 2011	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.
Moroni	État comorien	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire.
Misurata Container Terminal	Misurata Free Zone (Libye)	20 ans à compter de 2011 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Zone portuaire du terminal de Misurata	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire.
San Pedro	Port autonome de San Pedro (Côte d'Ivoire)	10 ans à compter de 2011	Aire du terminal portuaire polyvalent de San Pedro	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire.

(1) Comptabilisée selon les dispositions d'IFRIC 12.

NOTE 8 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	
Au 31 décembre 2010	802 005
Variation du périmètre de consolidation ⁽¹⁾	381 839
Quote-part de résultat	51 087
Autres mouvements ⁽²⁾	(71 714)
Au 31 décembre 2011	1 163 217

(1) Dont 380,4 millions d'euros au titre de la mise en équivalence de Mediobanca et des acquisitions complémentaires de ces titres.

(2) Dont – 43,1 millions d'euros de variation des autres éléments du résultat global chez Mediobanca, – 38,1 millions d'euros au titre des dividendes, et 7,5 millions d'euros au titre de la conversion (dont Havas pour 3,6 millions d'euros).

VALEUR CONSOLIDÉE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011		Au 31/12/2010	
	Quote-part de résultat	Valeur de mise en équivalence	Quote-part de résultat	Valeur de mise en équivalence
Havas ⁽¹⁾	7 698	549 773	149 013	550 669
Mediobanca ⁽²⁾	(4 867)	323 821	–	–
Groupe Socfin	46 401	241 290	44 829	210 048
Euro Media Group	(536)	32 808	(303)	33 182
Aegis	–	–	4 874	–
Autres	2 391	15 525	1 479	8 106
Total	51 087	1 163 217	199 892	802 005

(1) Havas

Havas est une société cotée qui établit des comptes consolidés conformes au référentiel IFRS.

Le Groupe Bolloré détient au 31 décembre 2011, 32,84 % du capital du Groupe Havas (32,88 % au 31 décembre 2010).

Le Groupe, au regard des normes IFRS, ne détenant pas le contrôle d'Havas, cette participation est consolidée par mise en équivalence dans les comptes consolidés.

Au cours de l'exercice, aucun événement n'est venu modifier l'appréciation de l'influence notable concernant la participation dans le Groupe Havas.

Au 31 décembre 2011, la valeur consolidée de la participation s'élève à 549,8 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 7,7 millions d'euros après dépréciation des titres de – 30 millions d'euros.

La valeur de marché de la participation s'établit à 450,3 millions d'euros au cours spot au 31 décembre 2011.

(2) Mediobanca

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformes au référentiel IFRS. Les principales informations financières résumées sont fournies ci-dessous.

Au 31 décembre 2011, le Groupe Bolloré détient 5,88 % du capital total de Mediobanca, soit 5,99 % hors actions d'autocontrôle.

En raison des conséquences favorables pour le Groupe de la renégociation des accords du pacte d'actionnaires qui contrôle 41 % du capital de Mediobanca, qui confortent la position d'actionnaire de référence de la Financière du Perquet, ainsi que le rôle de Vincent Bolloré au sein des organes de gouvernance de la banque, le Groupe considère que les conditions d'exercice d'une influence notable sont réunies et a retenu la date du 22 juillet 2011 comme date de mise en équivalence de sa participation.

Jusqu'au 22 juillet 2011, la participation a été évaluée selon la norme IAS 39, elle se trouvait en moins-value latente à cette date. Ces réserves de réévaluation ont été extournées conformément aux normes en vigueur.

L'écart d'acquisition préliminaire a été calculé selon la méthode du coût aux dates d'acquisition des différents lots de titres ; s'agissant d'un *badwill*, un montant de + 12 millions d'euros a été reconnu en quote-part de résultat des entités mises en équivalence au 31 décembre 2011.

L'évaluation de la juste valeur des actifs et passifs a été confiée à un cabinet extérieur. Le Groupe dispose d'un an à compter de la date de prise d'influence notable pour finaliser les travaux d'affectation.

En raison du caractère provisoire des évaluations des actifs et passifs à la juste valeur, en date d'arrêtés des comptes, aucun impact relatif à ces justes valeurs n'a été reconnu dans les comptes 2011.

L'effet sur les capitaux propres de la mise en équivalence de Mediobanca s'élève au 31 décembre 2011 à 14,6 millions d'euros. La variation des éléments du résultat global de Mediobanca au cours du second semestre 2011 s'est élevée à – 43,1 millions d'euros.

La quote-part dans le résultat de Mediobanca revenant au Groupe au titre du second semestre 2011 a été comptabilisée dans la ligne « Résultat net des entreprises associées ».

Au 31 décembre 2011, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 323,8 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 225 millions d'euros.

PRINCIPALES INFORMATIONS FINANCIÈRES RÉSUMÉES D'HAVAS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
Chiffre d'affaires	1 645	1 558
Résultat net	128	115
Total actif	4 861	4 694
Capitaux propres	1 306	1 203

PRINCIPALES INFORMATIONS FINANCIÈRES RÉSUMÉES DE MEDIOBANCA

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011 ⁽¹⁾	Au 30/06/2011
Chiffre d'affaires	818	1 716
Résultat net	65	374
Total actif	76 468	72 934
Capitaux propres	6 226	7 028

(1) Correspondant à six mois d'activité, le groupe Mediobanca clôturant ses comptes annuels en juin.

ÉVALUATION DES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Conformément à la norme IAS 28, la valeur des participations mises en équivalence est testée à la date de clôture dès lors qu'il existe une indication objective de dépréciation.

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière, des flux de trésorerie futurs actualisés, des comparables boursiers.

Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.

Havas

La valeur d'utilité de la participation dans Havas a été recalculée au 31 décembre 2011, elle est supérieure au cours de Bourse.

La revue de la valeur d'utilité a conduit à reconnaître une dépréciation de – 30 millions d'euros.

Mediobanca

La valeur d'utilité de la participation dans Mediobanca a été recalculée au 31 décembre 2011, elle est supérieure au cours de Bourse.

La revue de la valeur d'utilité a conduit à reconnaître une dépréciation de – 20,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

NOTE 9 – AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	2 562 261	(181 118)	2 381 143	2 381 143	0
Actifs à la juste valeur par résultat	6 323	0	6 323	6 323	0
Prêts, créances, dépôts et obligations	70 807	(33 732)	37 075	32 573	4 502
Total	2 639 391	(214 850)	2 424 541	2 420 039	4 502

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant ⁽¹⁾
Actifs disponibles à la vente	3 097 461	(173 597)	2 923 864	2 599 314	324 550
Actifs à la juste valeur par résultat	4 291	0	4 291	4 253	38
Prêts, créances, dépôts et obligations	65 949	(36 211)	29 738	29 147	591
Total	3 167 701	(209 808)	2 957 893	2 632 714	325 179

(1) Comprend essentiellement les titres Vallourec couverts par des ventes à terme optionnelles à échéance en 2011, cédés au cours du premier semestre 2011.

DÉTAIL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en milliers d'euros)	Valeur nette au 31/12/2010	Acquisitions ⁽¹⁾	Cessions ⁽²⁾	Variation juste valeur ⁽³⁾	Dépréciation constatée en résultat ⁽⁴⁾	Autres mouvements ⁽⁵⁾	Valeur nette au 31/12/2011
Actifs disponibles à la vente	2 923 864	231 885	(143 062)	(279 494)	(9 412)	(342 638)	2 381 143
Actifs à la juste valeur par résultat	4 291	0	0	2 034	0	(2)	6 323
Prêts, créances, dépôts et obligations	29 738	12 091	(3 745)	0	(1 123)	114	37 075
Total	2 957 893	243 976	(146 807)	(277 460)	(10 535)	(342 526)	2 424 541

(1) Dont acquisition de titres Vivendi pour 210,5 millions d'euros.

(2) Dont effet des cessions de titres Vallourec vendus à terme pour – 141,9 millions d'euros.

(3) Essentiellement réévaluation au titre de Vallourec (soit – 182,6 millions d'euros correspondant à la sortie des réserves de réévaluation des titres Vallourec vendus à terme, qui ont été recyclées des réserves de réévaluation au compte de résultat (hors dérivés) ainsi que – 58,4 millions d'euros sur les titres Vallourec conservés), des titres Financière de l'Odet (soit – 39,5 millions d'euros) et des holdings de contrôle (soit – 21,5 millions d'euros).

(4) Dont – 8 millions d'euros relatifs à la dépréciation de titres Premafin.

(5) Dont – 333,4 millions d'euros liés à la mise en équivalence de Mediobanca.

ACTIFS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés.
Voir note 20 – Endettement financier.

ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE**Détail des principaux titres**

(en milliers d'euros) Sociétés	Au 31/12/2011		Au 31/12/2010	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Aegis ⁽¹⁾	26,18	530 030	26,24	550 522
Financière de l'Odet ⁽⁶⁾	26,83	503 974	26,82	542 874
Vivendi ⁽²⁾	1,09	229 585	–	–
Vallourec ⁽³⁾	1,69	102 649	5,21	482 688
Mediobanca ⁽⁴⁾	–	0	5,06	290 394
Autres titres cotés	–	64 796	–	78 805
Sous-total titres cotés		1 431 034		1 945 283
Sofibol ^{(5) (6)}	48,95	508 136	48,95	520 320
Financière V ^{(5) (6)}	49,69	264 389	49,69	270 558
Omnium Bolloré ^{(5) (6)}	49,84	133 530	49,84	136 633
Autres titres non cotés	–	44 054	–	51 070
Sous-total titres non cotés		950 109		978 581
Total		2 381 143		2 923 864

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 35 – Informations sur les instruments financiers et la gestion des risques). Les titres de participation non cotés concernent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

Au 31 décembre 2011, une moins-value temporaire a été reconnue directement en capitaux propres au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente sur les titres pour un montant de – 7,6 millions d'euros ; cette moins-value n'est considérée comme ni significative ni durable.

(1) Aegis

Malgré sa détention de 26,18 % dans Aegis, le Groupe Bolloré considère, après analyse des faits, qu'aucune condition pouvant indiquer l'existence d'une influence notable, au sens d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées », n'est remplie pour la période considérée, et par voie de conséquence a maintenu sa participation en titres disponibles à la vente.

(2) Vivendi

Acquisition au cours du second semestre de 13,6 millions de titres Vivendi.

(3) Cession des titres Vallourec vendus à terme (voir note 1 – Faits marquants et note 24 – Autres passifs courants).

(4) La participation dans Mediobanca a été mise en équivalence à compter du 22 juillet 2011 (voir note 8 – Titres mis en équivalence).

(5) Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré

Le Groupe Bolloré détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

– Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 51,06 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré et à hauteur de 13,01 % par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 100 % de Bolloré.

– Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par la Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par la Financière Moncey, à 10,25 % par Bolloré, à 4 % par la Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68 % par la Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45 % par la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

– Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,05 % par Bolloré Participations, à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des trois méthodes décrites ci-dessous :

– des cours de Bourse de Bolloré ;

– des cours de Bourse de Financière de l'Odet ;

– des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odet.

La valeur globale de ces participations estimée à partir du seul cours de Bourse de Financière de l'Odet serait inférieure de 0,4 million d'euros à la valeur ainsi calculée, cette valeur globale restant supérieure à leur coût d'acquisition.

(6) Malgré sa participation dans les sociétés Financière de l'Odet (26,82 %), Sofibol (48,95 %), Financière V (49,69 %) et Omnium Bolloré (49,84 %), le Groupe Bolloré ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Bolloré.

NOTE 10 – STOCKS ET EN-COURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	104 414	(14 719)	89 695	92 920	(15 844)	77 076
Produits en cours, intermédiaires et finis	20 071	(983)	19 088	13 050	(630)	12 420
Autres prestations en cours	2 015	0	2 015	1 691	0	1 691
Marchandises	131 017	(659)	130 358	84 369	(505)	83 864
Total	257 517	(16 361)	241 156	192 030	(16 979)	175 051

NOTE 11 – CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	1 492 275	(74 126)	1 418 149	1 402 734	(65 823)	1 336 911
Créances sociales et fiscales d'exploitation	33 766	(430)	33 336	15 640	(577)	15 063
Fournisseurs débiteurs	120 732	(426)	120 306	99 479	(407)	99 072
Comptes courants actifs	64 527	(15 066)	49 461	57 763	(14 646)	43 117
Autres créances d'exploitation	189 742	(6 644)	183 098	156 116	(5 470)	150 646
Autres créances	11 326	(78)	11 248	12 895	(7 974)	4 921
Total	1 912 368	(96 770)	1 815 598	1 744 627	(94 897)	1 649 730

BALANCE ÂGÉE DES CRÉANCES ÉCHUES NON PROVISIONNÉES À LA CLÔTURE

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	1 418 149	964 807	453 342	370 257	51 010	32 075
Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Plus de 12 mois
Créances clients nettes	1 336 911	850 780	486 131	405 891	41 616	38 624

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 191,1 millions d'euros au 31 décembre 2011 et de 171,2 millions d'euros au 31 décembre 2010.

ANALYSE DE LA VARIATION DE LA PROVISION SUR CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Provisions clients et comptes rattachés	(65 823)	(23 953)	19 566	(3 092)	(360)	(464)	(74 126)

ANALYSE EN COMPTE DE RÉSULTAT DES PROVISIONS ET DES CHARGES SUR CRÉANCES CLIENTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
Dotations aux provisions	(23 953)	(22 817)
Reprises de provisions	19 566	25 948
Pertes sur créances irrécouvrables	(10 979)	(19 020)

NOTE 12 – IMPÔT COURANT ACTIF

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	107 188	(89)	107 099	97 636	(51)	97 585
Total	107 188	(89)	107 099	97 636	(51)	97 585

NOTE 13 – AUTRES ACTIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Comptes de régularisation	31 343	0	31 343	21 277	0	21 277
Total	31 343	0	31 343	21 277	0	21 277

NOTE 14 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	502 837	(11)	502 826	282 487	(176)	282 311
Équivalents de trésorerie	84 901	(382)	84 519	49 988	(382)	49 606
Conventions de trésorerie – actif	64	0	64	14 961	0	14 961
Trésorerie et équivalents de trésorerie	587 802	(393)	587 409	347 436	(558)	346 878
Conventions de trésorerie – passif	(10 739)	0	(10 739)	(228 429)	0	(228 429)
Concours bancaires courants	(185 612)	0	(185 612)	(136 021)	0	(136 021)
Trésorerie nette	391 451	(393)	391 058	(17 014)	(558)	(17 572)

NOTE 15 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2011, le capital social de Bolloré SA s'élève à 401 506 512 euros, divisé en 25 094 157 actions ordinaires d'un nominal de 16 euros chacune et entièrement libérées. Au cours de la période close le 31 décembre 2011, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'est élevé à 21 520 397 actions et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 21 607 940 actions.

ÉVOLUTION DU CAPITAL

Bolloré SA a réalisé au cours de l'exercice 2011 une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles, liée à l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées par le Conseil d'administration en date du 6 avril 2007 (Voir note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions).

Les augmentations de capital correspondantes (primes d'émission incluses) ont généré un accroissement de 58 260 milliers d'euros des capitaux propres du Groupe.

RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

(en milliers d'euros)	2011	2010
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	319 756	316 851
Résultat net, part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	319 756	316 851
Nombre de titres émis au 31 décembre	2011	2010
Nombre de titres émis	25 094 157	24 701 151
Nombre de titres d'autocontrôle	(3 289 907)	(3 310 075)
Nombre de titres en circulation	21 804 250	21 391 076
Plan d'options de souscription d'actions	743 994	1 137 000
Actions gratuites	34 600	34 600
Nombre de titres émis et potentiels	22 582 844	22 562 676
Nombre moyen pondéré de titres en circulation – de base	21 520 397	21 391 076
Titres potentiels dilutifs résultant de l'exercice d'options de souscription et d'actions gratuites ⁽¹⁾	87 543	286
– dont stock-options du plan Bolloré 2007 ⁽²⁾	74 807	–
– dont attribution gratuite d'actions Bolloré SA 2010 ⁽²⁾	12 736	286
Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels – après dilution	21 607 940	21 391 362

(1) Les titres potentiels, dont le prix d'exercice majoré de la juste valeur des services à rendre par les bénéficiaires jusqu'à obtention des droits est supérieur à la moyenne annuelle du cours de Bourse, ne sont pas retenus dans le calcul du résultat dilué par action du fait de leur effet non dilutif.

(2) Voir note 18 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Bolloré SA sont soumis à l'accord de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Groupe suit en particulier l'évolution du ratio endettement net/capitaux propres totaux.

L'endettement net utilisé est présenté en note 20 – Endettement financier. Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

DIVIDENDES DISTRIBUÉS PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE

Un acompte sur dividendes de 2 euros par action a été versé au second semestre 2011, soit un total de 49,6 millions d'euros.

Le montant total des dividendes payés sur l'exercice par la société mère au titre de l'exercice 2010 est de 24,6 millions d'euros, soit 1 euro par action.

TITRES D'AUTOCONTRÔLE

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Bolloré et ses filiales s'élève à 3 289 907 actions.

NOTE 16 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Exercice 2011 (en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Augmen- tations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2011
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	5 969	3 130	(576)	(1 398)	(560)	(1 822)	(111)	4 632
Autres provisions pour risques	10 207	2 450	(491)	(2 098)	242	(1)	70	10 379
Restructurations ⁽²⁾	2 891	838	(1 118)	(648)	0	48	(15)	1 996
Provisions environnementales ⁽³⁾	1 617	221	(432)	0	0	34	0	1 440
Autres provisions pour charges	5 732	9 700	(1 471)	(4 892)	746	2 710	17	12 542
Total provisions à moins d'un an	26 416	16 339	(4 088)	(9 036)	428	969	(39)	30 989
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	24 198	6 130	(2 315)	(5 232)	44	1 821	117	24 763
Provisions pour risques filiales	8 011	450	0	(1 462)	(2 039)	(8)	1	4 953
Autres provisions pour risques ⁽⁴⁾	56 043	18 255	(1 250)	(11 460)	(200)	54	89	61 531
Provisions pour impôts ⁽⁵⁾	13 916	9 997	(8 369)	(3 251)	0	(95)	20	12 218
Obligations contractuelles ⁽⁶⁾	9 937	4 317	(769)	(2 576)	0	0	0	10 909
Restructurations ⁽²⁾	1 385	649	(595)	(318)	0	(1)	3	1 123
Provisions environnementales ⁽³⁾	2 523	73	0	0	0	259	31	2 886
Autres provisions pour charges	8 716	1 919	(1 419)	(656)	0	4	(63)	8 501
Total autres provisions	124 729	41 790	(14 717)	(24 955)	(2 195)	2 034	198	126 884
Total	151 145	58 129	(18 805)	(33 991)	(1 767)	3 003	159	157 873

(1) Correspond à des litiges d'exploitation individuellement non significatifs, dont 5,8 millions pour divers litiges commerciaux en Côte d'Ivoire.

(2) Le Groupe n'a aucun plan de restructuration en cours au sens d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels ». Il s'agit de divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées.

(3) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(4) Dont litige Copigraph pour – 21,9 millions d'euros.

Bolloré s'était vu infliger une amende par la Commission européenne pour entente au cours des années 1992 à 1995 sur le marché du papier autocopiant, marché sur lequel évoluait sa filiale Copigraph (cédée en novembre 1998 à Arjo Wiggins Apleton). Bolloré a exercé un recours le 11 avril 2002 devant le Tribunal de première instance de Luxembourg, contestant notamment la régularité de la procédure ayant abouti au prononcé de l'amende.

Par décision en date du 26 avril 2007, le Tribunal de première instance de Luxembourg, tout en reconnaissant que la communication des griefs n'avait pas permis à Bolloré de prendre connaissance du grief tiré de son implication directe dans l'infraction ni même des faits retenus par la Commission dans la décision au soutien de ce grief, de sorte que Bolloré n'avait pu utilement assurer sa défense au cours de la procédure administrative, a néanmoins rejeté le recours de Bolloré. Bolloré, qui a versé 22,7 millions d'euros d'amendes et 5,7 millions d'euros d'intérêts, a formé un pourvoi à l'encontre de cet arrêt le 11 juillet 2007 devant la Cour de justice des Communautés européennes, notamment pour la violation des droits de la défense, violation du principe de présomption d'innocence et dénaturation des éléments de preuve. La Cour de justice des Communautés européennes a estimé que le Tribunal de première instance avait commis une erreur de droit en ne tirant aucune conséquence juridique de sa décision selon laquelle les droits de la défense de Bolloré n'ont pas été respectés et, par arrêt du 3 septembre 2009, a annulé la décision initiale de la Commission en ce qu'elle vise Bolloré SA.

Suite à cette annulation, la Commission a, le 16 décembre 2009, adressé une nouvelle communication de griefs à Bolloré.

Nonobstant les observations formulées par Bolloré, la Commission européenne a, le 23 juin 2010, pris une décision de réadoption de sa décision initiale et a réduit le montant de l'amende en condamnant Bolloré à 21,3 millions d'euros. Le 3 septembre 2010, Bolloré a exercé un recours devant le Tribunal de l'Union européenne contre la décision réadoptée afin d'obtenir à titre principal l'annulation de cette décision et subsidiairement une réduction très substantielle du montant de l'amende. La procédure est actuellement pendante devant le Tribunal de l'Union européenne et la décision du Tribunal devrait normalement intervenir dans le courant de l'année 2012.

(5) Correspond principalement aux provisions pour impôts de distribution.

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

Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2011

(en milliers d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(46 948)	29 268	(17 680)
Résultat financier	(1 184)	1 472	288
Charge d'impôt	(9 997)	3 251	(6 746)
Total	(58 129)	33 991	(24 138)

LITIGES EN COURS

Class action à l'encontre de SDV Logistique Internationale

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. À ce stade de la procédure, les demandeurs n'ont procédé à aucune évaluation du préjudice qu'ils allèguent. SDV Logistique Internationale, en ce qui la concerne, entend se défendre vigoureusement contre les griefs qui lui sont faits.

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

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

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

Par décisions en date du 1^{er} mars 2012, le Tribunal administratif de Paris a rejeté la requête de l'Ulpro et celle de la société Ada.

Recours de Getma et 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.

Au soutien de leur action, Getma International et NCT Necotrans prétendent 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.

Bolloré et Bolloré Africa Logistics qui demandent au Tribunal à ce que Getma International et NCT Necotrans soient déboutées de l'ensemble de leurs demandes et condamnées à des dommages-intérêts pour procédure abusive, rejettent avec la plus grande fermeté les allégations de ces deux sociétés. La procédure est actuellement pendante devant le Tribunal de commerce de Nanterre.

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

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

- (i) à la date du 30 juin 2012, l'obligation d'utilisation effective des fréquences qui lui ont été attribuées dans chacun des départements et ;
- (ii) les dispositions relatives aux obligations en matière d'ampleur territoriale de déploiement figurant au cahier des charges annexé aux « Décisions ».

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

Pour l'ensemble de ces litiges, le Groupe reste confiant dans la conclusion en sa faveur de ces procédures.

En conséquence, aucune provision n'a été constatée dans les comptes au 31 décembre 2011 les concernant.

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

NOTE 17 – ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL**ACTIFS ET PASSIFS COMPTABILISÉS AU BILAN**

(en milliers d'euros)	Exercice 2011			Exercice 2010		
	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)	79 789	21 245	101 034	80 422	20 917	101 339
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	49 912	0	49 912	48 577	0	48 577
Écarts actuariels non comptabilisés	(6 844)	0	(6 844)	(13 842)	0	(13 842)
Juste valeur des actifs du régime	(32 127)	0	(32 127)	(29 457)	0	(29 457)
Coût des services passés non comptabilisés	(3 493)	0	(3 493)	(2 750)	0	(2 750)
Montant net au bilan des engagements envers le personnel	87 237	21 245	108 482	82 950	20 917	103 867

Les pertes et gains actuariels d'expérience générés courant 2011 pour le Groupe s'élèvent à 1,6 million d'euros (soit 1,09% par rapport à l'engagement).

COMPOSANTES DE LA CHARGE

(en milliers d'euros)	Exercice 2011			Exercice 2010		
	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	(6 204)	(1 777)	(7 981)	(5 488)	(1 655)	(7 143)
Charges d'intérêt	(5 275)	(809)	(6 084)	(6 078)	(1 061)	(7 139)
Rendement attendu des actifs du régime	1 609	0	1 609	1 454	0	1 454
Coût des services passés	(212)	(51)	(263)	(136)	71	(65)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus dans l'année	(1 858)	792	(1 066)	(244)	(476)	(720)
Effets des réductions et liquidation de plan	3 714	677	4 391	878	61	939
Coûts des engagements envers le personnel	(8 226)	(1 168)	(9 394)	(9 614)	(3 060)	(12 674)

MOUVEMENTS SUR LE PASSIF/ACTIF NET COMPTABILISÉS AU BILAN

Évolution de la provision

(en milliers d'euros)	Exercice 2011			Exercice 2010		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Au 1^{er} janvier	82 950	20 917	103 867	78 918	19 468	98 386
Augmentation	8 227	1 167	9 394	9 614	3 060	12 674
Diminution	(6 208)	(1 771)	(7 979)	(7 606)	(1 716)	(9 322)
Écart de conversion	164	(36)	128	791	62	853
Autres mouvements	2 104	968	3 072	1 233	43	1 276
Au 31 décembre	87 237	21 245	108 482	82 950	20 917	103 867

Informations concernant les actifs de couverture

Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en milliers d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
Juste valeur des actifs au 1^{er} janvier 2011	27 425	2 032	29 457
Rendement attendu des actifs	1 507	101	1 608
(Pertes) et gains actuariels générés	323	(41)	282
Cotisations versées par l'employeur	1 130	21	1 151
Cotisations versées par les employés	111	0	111
Réductions/liquidations	0	0	0
Prestations payées par le fonds	(978)	(247)	(1 225)
Variation de périmètre	0	0	0
Autres	742	1	743
Juste valeur des actifs au 31 décembre 2011	30 260	1 867	32 127

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)	31/12/2011		31/12/2010	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	0	0	0	0
Obligations	0	0	0	0
Immobilier	0	0	0	0
Trésorerie	0	0	0	0
Autres	100	4	100	4
Total	100	4	100	4

Le taux de rendement attendu a été établi sur la base des caractéristiques des contrats d'assurance.

Pour la France, il s'agit exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs.

Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

Royaume-Uni (en pourcentage)	31/12/2011		31/12/2010	
	Part	Taux de rendement	Part	Taux de rendement
Actions	35	7,20	36	7,40
Obligations	60	4,90	60	5,00
Immobilier	0	–	0	–
Trésorerie	5	4,20	4	4,40
Autres	0	–	0	–
Total	100	5,79	100	5,86

HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

Répartition géographique des engagements en date de clôture :

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	31 823	0	47 966	79 789
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	22 094	26 461	1 357	49 912
Avantages postérieurs à l'emploi	53 917	26 461	49 323	129 701
Autres avantages à long terme	14 759	305	6 181	21 245
Écarts actuariels non comptabilisés	(635)	2 054	(8 263)	(6 844)
Juste valeur des actifs du régime	(7 300)	(24 440)	(387)	(32 127)
Coût des services passés non comptabilisés	(3 108)	0	(385)	(3 493)
Montant net au bilan des engagements envers le personnel	57 633	4 380	46 469	108 482

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus pour les engagements significatifs par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

Résumé (en pourcentage)	France	Royaume-Uni	Autres
Au 31 décembre 2011			
Taux d'actualisation	4,50	4,70	4,50
Rendement attendu des actifs	4,00	5,79	4,00
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,60	3,60	2,60
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40	–	3,40
Au 31 décembre 2010			
Taux d'actualisation	4,00	5,40	4,00
Rendement attendu des actifs	4,00	5,86	4,00
Augmentation des salaires ⁽¹⁾	2,60	3,90	2,60
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,40	–	3,40

(1) Inflation comprise.

Pour les régimes de retraite, les pertes et gains actuariels sont amortis en charges en respectant la règle dite du « corridor » (les pertes et gains excédant 10% du maximum entre la dette actuarielle et la valeur de marché des actifs financiers sont amortis sur l'espérance de durée résiduelle moyenne d'activité. Voir « Principes et méthodes comptables »).

SENSIBILITÉS

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En %		En milliers d'euros	
	De - 0,5 %	De + 0,5 %	De - 0,5 %	De + 0,5 %
Effet sur l'engagement 2011	4,81	- 4,58	7 280	(6 934)
Effet sur la charge 2012	4,79	- 5,25	654	(717)

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 %		En milliers d'euros	
	De - 10 %	De + 10 %	De - 10 %	De + 10 %
Effet sur la charge 2012	- 10,00	10,00	(177)	177

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux :

Évolution des coûts médicaux	En %		En milliers d'euros	
	De - 1 %	De + 1 %	De - 1 %	De + 1 %
Effet sur l'engagement 2011	- 5,25	5,97	(62)	70
Effet sur le coût normal et les intérêts 2012	- 6,17	7,01	(5)	6

NOTE 18 – TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS**PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES DE DÉCEMBRE 2010 DE BOLLORÉ SA**

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010. Les modalités de ce plan ont été arrêtées lors du Conseil d'administration du 31 août 2010.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à ce plan d'attribution d'actions gratuites. À la date d'octroi, le 8 décembre 2010, 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 ce plan ont été constatées immédiatement en charge.

Conditions d'attribution

Date d'octroi : 8 décembre 2010

Nombre d'actions accordées : 34 600

Cours de l'action à la date d'octroi : 163,60 euros

Durée d'acquisition des droits : 48 mois

Obligation de conservation : 2 ans à l'issue de l'obtention

Principales hypothèses

Taux de dividende : 1,15 %

Taux sans risque : 2,76 % à 6 ans et 2,26 % à 4 ans.

Juste valeur de l'option (incluant la décote d'incessibilité) : 142,83 euros

Au 31 décembre 2011, la charge comptabilisée en résultat au titre de ce plan s'élève à - 1,2 million d'euros.

PLAN DE STOCK-OPTIONS DE JUIN 2007 DE BOLLORÉ SA

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe (« plans réglés en actions »).

La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2006. Les modalités de ce plan et les périodes d'exercice des options ont été définitivement arrêtées lors du Conseil d'administration du 6 avril 2007.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à ce plan de souscription d'actions. À la date d'octroi, le 8 juin 2007, la juste valeur des options accordées a été calculée par un expert indépendant selon le modèle *Black & Scholes*, cette valeur représentant la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des options.

La juste valeur des options est étalée linéairement sur la période d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Lors de l'exercice des options, le prix payé par les bénéficiaires est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des capitaux propres.

Conditions d'attribution

Date d'octroi : 8 juin 2007

Nombre d'options octroyées : 1 205 000

Prix d'exercice : 148,24 euros (correspond à 95 % de la moyenne des cours cotés des 20 séances de Bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration Bolloré du 6 avril 2007)

Cours de l'action à la date d'octroi : 168,19 euros

Durée de vie légale des options : 5 ans

Durée d'acquisition des droits : 46 mois

Principales hypothèses

Taux de dividende : 0,50 %

Volatilité attendue : 20,00 %

Taux sans risque : 4,15 %

Juste valeur de l'option : 50,20 euros

Au 31 décembre 2011, l'ensemble des droits relatifs aux options est acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 743 994 options compte tenu des options exercées au cours de l'exercice. La charge résiduelle comptabilisée en résultat s'élève à cette date à - 3,8 millions d'euros.

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, passif dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture, 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 & Scholes* et *Monte-Carlo*.

Au 31 décembre 2011, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 593 977 options. La charge enregistrée dans les comptes de l'exercice 2011 au titre de la juste valeur de l'engagement à la date de clôture s'élève à - 0,2 million d'euros.

Conditions d'attribution

Date d'octroi : 11 septembre 2007

Nombre d'options attribuées : 593 977

Prix d'exercice : 16,00 euros

Durée de vie légale des options : 10 ans à compter de la date d'attribution

Durée d'acquisition des droits : échelonnée par tranche de 25 % par année de présence à compter de la date d'attribution

Mécanisme de liquidité assuré par Bolloré SA de la 5^e à la 10^e année à partir de la date d'octroi

Principales hypothèses

Taux de dividende : 0 %

Volatilité annuelle attendue : 50,00 %

Taux sans risque : 4,50 %

Juste valeur moyenne de l'option : 6,37 euros

NOTE 19 – ÉCHÉANCIER DES DETTES

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	4 416	419 286	10 201
Total emprunts obligataires (a)	433 903	4 416	419 286	10 201
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 563 217	493 417	943 163	126 637
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	480 843	224 995	238 353	17 495
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	2 477 963	722 828	1 600 802	154 333
Dérivés passifs (d)	3 303	3 303	0	0
Total dettes financières (a + b + c + d)	2 481 266	726 131	1 600 802	154 333
Passifs non courants				
Autres passifs non courants	36 776	0	28 823	7 953
Dettes des passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	1 827 415	1 827 415	0	0
Impôts courants	220 747	220 747	0	0
Autres passifs courants	32 221	32 221	0	0
Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)				
	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	87 453	4 169	64 198	19 086
Total emprunts obligataires (a)	87 453	4 169	64 198	19 086
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 599 731	442 511	1 156 398	822
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	417 233	373 473	29 535	14 225
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	2 104 417	820 153	1 250 131	34 133
Dérivés passifs (d)	6 349	0	4 220	2 129
Total dettes financières (a + b + c + d)	2 110 766	820 153	1 254 351	36 262
Passifs non courants				
Autres passifs non courants	19 209	0	18 939	270
Dettes des passifs courants				
Fournisseurs et autres créditeurs	1 716 251	1 716 251	0	0
Impôts courants	218 137	218 137	0	0
Autres passifs courants	82 005	82 005	0	0

NOTE 20 – ENDETTEMENT FINANCIER

ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2010	Dont courant	Dont non courant
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	4 416	429 487	87 453	4 169	83 284
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 563 217	493 417	1 069 800	1 599 731	442 511	1 157 220
Autres emprunts et dettes assimilées ⁽³⁾	480 843	224 995	255 848	417 233	373 473	43 760
Dérivés passifs	3 303	3 303	0	6 349	0	6 349
Endettement financier brut	2 481 266	726 131	1 755 135	2 110 766	820 153	1 290 613
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	(587 409)	(587 409)	0	(346 878)	(346 878)	0
Dépôt de garantie affecté au remboursement de la dette	(3 603)	0	(3 603)	0	0	0
Dérivés actifs ⁽²⁾	(6 323)	0	(6 323)	(4 291)	(38)	(4 253)
Endettement financier net	1 883 931	138 722	1 745 209	1 759 597	473 237	1 286 360

(1) Trésorerie et équivalents de trésorerie – voir note 14.

(2) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

(3) Sur le premier semestre 2011, la convention de trésorerie entre Bolloré et Financière de l'Odéa a été remplacée par un prêt long terme pour 200 millions d'euros

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

Analyse des passifs financiers par catégorie

Passifs au coût amorti

Emprunt obligataire convertible (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
Valeur	0	0

Autres emprunts obligataires (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
Valeur ⁽¹⁾	433 903	87 453

(1) Émis par Bolloré : solde au 31 décembre 2011 : 433,9 millions d'euros ; solde au 31 décembre 2010 : 87,5 millions d'euros.

Le 24 mai 2011, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'un montant de 350 millions d'euros à échéance 2016, avec un coupon annuel de 5,375 %.

Le 22 décembre 2006, Bolloré a emprunté sous forme de placement privé 123 millions de dollars américains, répartis en trois tranches :

- la première tranche est à taux variable (Libor + 1 %) pour un montant de 50 millions de dollars américains, remboursable en 2013 et émise à 98 % de la valeur nominale avec une prime de remboursement de 1 million de dollars ;
- la deuxième tranche est à taux fixe (6,32 %) pour un montant de 40 millions de dollars sur une durée de dix ans dont 11,4 millions de dollars américains déjà remboursés ;

• la troisième tranche est à taux fixe (6,42 %) pour un montant de 33 millions de dollars sur une durée de douze ans.

Cet emprunt fait l'objet d'une couverture mixte de taux et de change (*currency and interest rate swap*) échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe en euros, soit 2,925 % pour la première tranche, 3,26 % pour la deuxième tranche et 4,19 % pour la dernière tranche. Le principal est remboursé en dollars américains sur la base d'un cours de 1 euro = 1,3192 dollar américain.

Emprunts auprès des établissements de crédit (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011 ⁽¹⁾	Au 31/12/2010 ⁽¹⁾
Valeur	1 563 217	1 599 731

(1) Dont 350 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 510 millions d'euros au 31 décembre 2010 au titre d'une convention de crédit-revolving à échéance 2014.

Dont 192 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 193,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 114 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros maximum (209 millions d'euros au 31 décembre 2010).

Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas ; un financement d'un montant équivalent garanti par des titres Havas et Aegis et arrivant à échéance début 2012 a été remboursé par anticipation sur 2011 (voir note 33 – Engagements contractuels hors bilan).

Autres emprunts et dettes assimilées (en milliers d'euros)	Au 31/12/2011⁽¹⁾	Au 31/12/2010⁽¹⁾
Valeur	480 843	417 233

(1) Au 31 décembre 2011, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 185,6 millions d'euros et une convention de prêt avec Financière de l'Odé d'un montant de 200 millions d'euros et au 31 décembre 2010, des concours bancaires courants pour un montant de 136 millions d'euros et une convention de trésorerie avec Financière de l'Odé d'un montant de 228,4 millions d'euros.

Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Valeur		
Dérivés actifs non courants ⁽¹⁾	(6 323)	(4 253)
Dérivés actifs courants	0	(38)
Total	(6 323)	(4 291)
Dérivés passifs non courants	0	6 349
Dérivés passifs courants	3 303	0
Total	3 303	6 349

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers non courants » – voir note 9.

NATURE ET JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31/12/2011 (en milliers d'euros)	Juste valeur des instruments au 31/12/2010 (en milliers d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêt	De Taux	Bolloré	2012	125 000 (€)	(3 303)	(6 349)
Contrat d'échange de taux d'intérêt ⁽¹⁾	De Taux	Bolloré	2014	145 000 (€)	1 922	1 236
<i>Currency interest rate swap</i>	De change et de taux	Bolloré	2013/2016/2018	123 000 (\$)	4 401	2 980
Autres dérivés ⁽²⁾					0	75

Les dérivés présentés dans le tableau ci-dessus ne sont pas qualifiés comptablement de couverture à l'exception d'un *swap* de taux⁽¹⁾ (Variables/intérêts structurés) d'une juste valeur de 1 922 milliers d'euros au 31 décembre 2011.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 29 – Résultat financier.

(2) Dérivés individuellement non significatifs.

Selon la devise

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	347 675	86 228	0	0
Total emprunts obligataires (a)	433 903	347 675	86 228	0	0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 563 217	1 476 702	34 612	12	51 891
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	480 843	343 266	22 974	347	114 256
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	2 477 963	2 167 643	143 814	359	166 147

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	Euros	Dollars américains	Livres sterling	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	87 453	0	87 453	0	0
Total emprunts obligataires (a)	87 453	0	87 453	0	0
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 599 731	1 492 751	42 806	0	64 174
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	417 233	295 486	21 124	643	99 980
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	2 104 417	1 788 237	151 383	643	164 154

L'endettement du Groupe est très majoritairement en euros.

Emprunts en dollars : voir paragraphe « Autres emprunts obligataires ».

Selon le taux (montants avant couverture)

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011			Au 31/12/2010		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	397 585	36 318	87 453	50 034	37 419
Total emprunts obligataires (a)	433 903	397 585	36 318	87 453	50 034	37 419
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	1 563 217	256 339	1 306 878	1 599 731	89 672	1 510 059
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	480 843	74 890	405 953	417 233	113 457	303 776
Sous-total passifs hors dérivés (a + b + c)	2 477 963	728 814	1 749 149	2 104 417	253 163	1 851 254

Par ailleurs :

- au 31 décembre 2011, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élève à 41 %, contre 29,4 % avant couverture ;
- au 31 décembre 2010, la part de l'endettement à taux fixe brut, après couverture, du Groupe s'élève à 19,7 %, contre 12 % avant couverture.

Échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut de clôture

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2011, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	0	5 422	0	5 422	4 416	10 836
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 563 217	8 433	10 363	10 376	10 235	474 608	19 753
Autres emprunts et dettes assimilées	480 843	572	5 187	572	5 177	223 851	10 326
Dérivés passifs	3 303	0	0	0	0	3 303	0
Endettement financier brut	2 481 266						

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	433 903	419 286	68 931	10 201	427
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 563 217	943 163	64 107	126 637	5 643
Autres emprunts et dettes assimilées	480 843	238 353	41 669	17 495	3
Dérivés passifs	3 303	0	0	0	0
Endettement financier brut	2 481 266				

NOTE 21 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Autres passifs non courants	19 209	22 823	(3 872)	0	(1 384)	36 776
Total	19 209	22 823	(3 872)	0	(1 384)	36 776

Ce poste comprend principalement des engagements de rachat de titres de filiales consolidées.

NOTE 22 – FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Dettes fournisseurs	747 350	46 734	34 134	1 959	(7 930)	822 247
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	179 410	(1 710)	16 549	412	250	194 911
Clients créditeurs	115 408	197	50 832	2 267	(6)	168 698
Comptes courants – passif à moins d'un an	30 410	(835)	2 721	1 091	2 310	35 697
Autres dettes d'exploitation	526 428	103	14 172	3 357	6 471	550 531
Autres dettes	117 245	(52)	(38 072)	731	(24 521)	55 331
Total	1 716 251	44 437	80 336	9 817	(23 426)	1 827 415

NOTE 23 – IMPÔTS COURANTS – PASSIF

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Impôts courants – passif	218 137	4 518	(70)	(14)	(1 824)	220 747
Total	218 137	4 518	(70)	(14)	(1 824)	220 747

NOTE 24 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2011
Produits constatés d'avance	31 479	57	644	49	(8)	32 221
Autres dettes courantes ⁽¹⁾	50 526	0	0	0	(50 526)	0
Total	82 005	57	644	49	(50 534)	32 221

(1) Dont sortie des dérivés liés aux titres Vallourec vendus à terme pour 50,5 millions d'euros.

NOTE 25 – ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

Le Groupe Bolloré a signé le 1^{er} décembre 2011 l'accord définitif portant sur l'acquisition par le Groupe Canal+ des chaînes de télévision gratuites du Groupe Bolloré.

Cet accord prévoit une acquisition par le Groupe Canal+ des chaînes Direct 8 et Direct Star, ainsi que de leur régie publicitaire Intermédia, contre une rémunération en actions Vivendi.

Cette cession reste soumise à l'accord des autorités de la concurrence. Ne s'agissant pas d'une activité principale, cette opération ne répond pas à la définition d'une activité abandonnée selon IFRS 5. Conformément à cette norme, les actifs et passifs de ces sociétés ont été reclassés dans le bilan au 31 décembre 2011 en actifs et passifs destinés à être cédés.

ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2011
Actifs destinés à être cédés	136 135
<i>Goodwill</i>	70 160
Immobilisations incorporelles	2 913
Immobilisations corporelles	3 600
Autres actifs financiers	15
Impôts différés	2 642
Stocks et en-cours	6 367
Clients et autres débiteurs	41 802
Impôts courants	6 725
Autres actifs courants	974
Trésorerie et équivalents de trésorerie	937

(en milliers d'euros)	31/12/2011
Passifs destinés à être cédés	74 176
Provisions pour avantages au personnel	270
Autres provisions	573
Impôts différés	83
Emprunts (part à moins d'un an) et concours bancaires	2
Provisions (part à moins d'un an)	658
Fournisseurs et comptes rattachés	67 646
Impôts courants	4 756
Autres passifs courants	188

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 26 – INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

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

Les secteurs présentés par le Groupe sont au nombre de trois :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique.
- Industrie : comprend les activités de production et de vente de films plastiques, batteries et supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés, développements automobiles.
- Distribution d'énergie : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe.

Les activités Télévision, Presse et autres, Télécom (technologie de l'information et de la communication), les plantations, et les holdings ne dépassant pas les seuils quantitatifs prévus par la norme IFRS 8, figurent dans la colonne « Autres activités ».

Les transactions entre les différents secteurs sont réalisées aux conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés, à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

En 2011 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Industrie	Distribution d'énergie	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	4 871 757	225 026	3 185 534	208 215	0	8 490 532
Chiffre d'affaires intersecteurs	4 570	786	1 743	44 238	(51 337)	0
Chiffre d'affaires	4 876 327	225 812	3 187 277	252 453	(51 337)	8 490 532
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(107 629)	(72 223)	(17 739)	(12 293)	0	(209 884)
Résultat opérationnel sectoriel	411 625	(99 987)	27 652	(49 533)	0	289 757
Investissements corporels et incorporels	241 196	117 339	16 099	32 809	0	407 443

Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé

– résultat opérationnel sectoriel	411 625	(99 987)	27 652	(49 533)	0	289 757
– redevances de marque ⁽¹⁾	(22 839)	0	0	22 839	0	0
– résultat opérationnel consolidé	388 786	(99 987)	27 652	(26 694)	0	289 757

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

En 2010 (en milliers d'euros)	Transport et logistique	Industrie	Distribution d'énergie	Autres activités	Élimination intersecteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires externe	4 642 867	205 270	1 995 473	166 641	0	7 010 251
Chiffre d'affaires intersecteurs	4 728	313	1 500	33 468	(40 009)	0
Chiffre d'affaires	4 647 595	205 583	1 996 973	200 109	(40 009)	7 010 251
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(108 195)	(26 984)	(11 002)	(35 117)	0	(181 298)
Résultat opérationnel sectoriel	363 097	(70 481)	36 914	(86 203)	0	243 327
Investissements corporels et incorporels	177 445	20 063	13 212	19 203	0	229 923

Réconciliation avec le résultat opérationnel consolidé

– résultat opérationnel sectoriel	363 097	(70 481)	36 914	(86 203)	0	243 327
– redevances de marque ⁽¹⁾	(20 728)	0	0	20 728	0	0
– résultat opérationnel consolidé	342 369	(70 481)	36 914	(65 475)	0	243 327

(1) Facturation des signes matériels qui distinguent le Groupe dans le monde.

INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	France et Dom-Tom	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	Total
En 2011						
Chiffre d'affaires	4 265 216	1 449 198	1 923 300	299 300	553 518	8 490 532
Immobilisations incorporelles	143 296	412	174 829	1 198	1 524	321 259
Immobilisations corporelles	420 219	51 998	650 075	48 112	9 831	1 180 235
Investissements corporels et incorporels	172 642	6 485	210 412	11 532	6 372	407 443
En 2010						
Chiffre d'affaires	3 261 209	1 182 916	1 794 103	284 432	487 591	7 010 251
Immobilisations incorporelles	116 721	405	76 403	1 916	1 661	197 106
Immobilisations corporelles	376 318	47 571	621 871	38 840	7 169	1 091 769
Investissements corporels et incorporels	65 852	5 751	143 230	10 831	4 259	229 923

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

NOTE 27 – PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2011 étant ramenées au périmètre et taux de change 2010.

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 exclu.

(en milliers d'euros)	2011	Variations de périmètre	Variations de change	2011 à périmètre et change constants	2010
Chiffre d'affaires	8 490 532	(770 966) ⁽¹⁾	44 437	7 764 003	7 010 251
Résultat opérationnel	289 757	9 127 ⁽²⁾	9 971	308 855	243 327

(1) Les variations de périmètre concernant le chiffre d'affaires sont principalement liées aux entrées de périmètre des sociétés du groupe Les Combustibles de Normandie sur le premier semestre 2011.

(2) Au niveau du résultat opérationnel, les variations de périmètre correspondent principalement à l'entrée de périmètre de Direct Star.

NOTE 28 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'analyse du résultat opérationnel par nature de produits et charges est la suivante :

(en milliers d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	8 490 532	7 010 251
– ventes de biens	3 359 077	2 173 088
– prestations de services	5 030 739	4 729 303
– produits des activités annexes	100 716	107 860
Achats et charges externes :	(6 956 643)	(5 610 597)
– achats et charges externes	(6 773 587)	(5 431 136)
– locations et charges locatives	(183 056)	(179 461)
Frais de personnel	(1 030 002)	(957 366)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(209 885)	(181 298)
Autres produits opérationnels (*)	105 011	114 566
Autres charges opérationnelles (*)	(109 256)	(132 229)
Résultat opérationnel	289 757	243 327

(*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

(en milliers d'euros)	2011			2010		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(259)	9 898	(10 157)	3 036	11 068	(8 032)
Pertes et gains de change	1 141	28 585	(27 444)	4 025	26 994	(22 969)
Bénéfices et pertes attribués	284	25 065	(24 781)	(458)	27 675	(28 133)
Autres ⁽¹⁾	(5 411)	41 463	(46 874)	(24 266)	48 829	(73 095)
Autres produits et charges opérationnels	(4 245)	105 011	(109 256)	(17 663)	114 566	(132 229)

(1) Dont diverses charges de gestion courante individuellement non significatives, et en 2011, 11 millions d'euros au titre du crédit d'impôt recherche (14 millions d'euros en décembre 2010).

NOTE 29 – RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2011	2010
Coût net du financement	(66 781)	(41 182)
– charges d'intérêts	(80 465)	(54 165)
– revenus des créances financières	11 179	10 213
– autres produits	2 505	2 770
Autres produits financiers (*)	399 777	112 999
Autres charges financières (*)	(186 684)	(62 765)
Résultat financier	146 312	9 052

(*) DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en milliers d'euros)	2011			2010		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement ⁽¹⁾	78 059	78 059	0	17 689	17 689	0
Plus-values sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement ⁽²⁾	140 743	276 125	(135 382)	(520)	3 448	(3 968)
Effet des variations de périmètre de consolidation ⁽³⁾	12	163	(151)	45 750	45 991	(241)
Variations des provisions financières ⁽⁴⁾	(2 680)	10 099	(12 779)	(10 125)	6 902	(17 027)
Mise à la juste valeur des dérivés	5 090	5 163	(73)	6 601	7 277	(676)
Autres ⁽⁵⁾	(8 131)	30 168	(38 299)	(9 161)	31 692	(40 853)
Autres produits et charges financiers	213 093	399 777	(186 684)	50 234	112 999	(62 765)

(1) Principalement, en 2011, dividende exceptionnel d'Aegis suite à la cession de Synovate pour 59,9 millions d'euros.

(2) Plus-value de cession des titres Vallourec vendus à terme pour 140,8 millions d'euros au premier semestre 2011.

(3) Effet de l'application de la norme IFRS 3 révisée.

Au 31 décembre 2010, 30,7 millions d'euros au titre de la mise à la juste valeur des titres Aegis en date de déconsolidation et 9,4 millions d'euros au titre de la reprise en résultat des éléments recyclables du résultat global ainsi que 5,9 millions d'euros au titre de la prise de contrôle de Gruau Microbus.

(4) Dont, en 2011, une dépréciation de – 8 millions d'euros sur les titres Premafin et diverses reprises sur les sociétés cédées ou liquidées.

(5) Ce montant est essentiellement constitué des pertes et gains de change sur éléments financiers.

NOTE 30 – IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

(en milliers d'euros)	2011	2010
Impôts sur les bénéfices	(134 778)	(109 813)
Impôts sur les plus-values (long terme)	(202)	(355)
Contributions complémentaires sur IS	(2 871)	(2 045)
Produits d'intégrations fiscales	45 008	42 529
Sous-total impôts courants	(92 843)	(69 684)
(Dotations)/reprise provisions pour impôt	1 618	7 555
Variation nette des impôts différés	1 829	1 682
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit impôts, <i>carry back</i>)	3 154	(12 227)
Retenues à la source	(13 428)	(11 818)
CVAE	(11 130)	(10 006)
Total	(110 800)	(94 498)

RATIONALISATION DE LA CHARGE D'IMPÔT

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2011	2010
Résultat net consolidé	376 356	357 773
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(51 087)	(199 892)
Charge (produit) d'impôt	110 800	94 498
Résultat avant impôt	436 069	252 379
Taux d'impôt théorique de la société mère	33,33%	33,33%
Profit (charge) théorique d'impôt	(145 342)	(84 118)
Rapprochement		
Différences permanentes ⁽¹⁾	(4 686)	(33 936)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant	43 572	12 727
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	(45 182)	(16 670)
Incidences des différentiels de taux d'impôt	32 426	28 806
Autres	8 412	(1 307)
Produit (charge) réel d'impôt	(110 800)	(94 498)

(1) Dont 19 millions d'euros d'effet d'impôt sur le dividende exceptionnel d'Aegis, sur la base de 59,9 millions d'euros, en régime mère-fille.

ORIGINE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

(en milliers d'euros)	2011	2010
Reports fiscaux déficitaires activés	6 483	6 483
Provisions retraites et autres avantages au personnel	28 107	26 520
Réévaluation des immobilisations	(54 949)	(55 085)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(32 379)	(27 823)
Crédit-bail	(3 371)	(3 199)
Différences temporaires sociales	20 997	26 036
Autres	(1 136)	(2 889)
Actifs et passifs d'impôts différés nets	(36 248)	(29 957)

REPORTS DÉFICITAIRES NON ACTIVÉS – EN IMPÔT

(en milliers d'euros)	2011	2010
Déficits reportables	291 545	249 753
Amortissements réputés différés	1 904	1 584
Total	293 449	251 337

ÉVOLUTION EN 2011

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2010	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	Au 31/12/2011
Impôts différés – actif	39 253	(1 740)	(6 246)	168	(7 423)	24 012
Impôts différés – passif	69 210	5 656	(8 075)	11	(6 542)	60 260

(1) Dont impôts différés relatifs à la mise à la juste valeur des titres de participation.

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 31 – EFFECTIFS MOYENS

	2011	2010
Cadres	5 055	4 655
Agents de maîtrise/employés et ouvriers	32 317	30 004
Total	37 372	34 659

VENTILATION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

	2011	2010
Transport et logistique	31 627	29 744
Industrie	1 697	1 399
Distribution d'énergie	1 282	970
Autres activités	2 766	2 546
Total	37 372	34 659

NOTE 32 – PARTIES LIÉES

RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en milliers d'euros)	2011	2010
Avantages à court terme	2 477	2 385
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Avantages à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Paieement en actions	727	2 293
Nombre de stock-options et actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré	175 350	178 000

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010. Les modalités de ce plan ont été définitivement arrêtées lors du Conseil d'administration du 31 août 2010.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à cette attribution d'actions gratuites. À la date d'octroi, le 8 décembre 2010, la juste valeur des options accordées a été calculée par un expert indépendant, cette valeur représentant la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des droits (125 milliers d'euros concernant les dirigeants sur l'exercice 2011).

Le Groupe a accordé des options de souscription d'actions Bolloré SA à des salariés ou mandataires sociaux du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale extraordinaire du 7 juin 2006. Les modalités de ce plan et les périodes d'exercice des options ont été définitivement arrêtées lors du Conseil d'administration du 6 avril 2007.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Share-based payment » à ce plan de souscription d'actions. À la date d'octroi, le 8 juin 2007, la juste valeur des options accordées a été calculée par un expert indépendant selon le modèle *Black & Scholes*, cette valeur représentant la charge à comptabiliser sur la période (602 milliers d'euros concernant les dirigeants sur l'exercice 2011) correspondant à la durée d'acquisition des options.

En 2011, Vincent Bolloré, président du Conseil d'administration a perçu 313 milliers d'euros de rémunération variable (tantièmes) des sociétés du Groupe Bolloré, contre 438 milliers en 2010. Par ailleurs, Vincent Bolloré a perçu, en 2011, 33 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (33 milliers d'euros en 2010).

Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi). Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en milliers d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	19 860	16 761
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	1 380 195	1 162 316
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	10 242	8 958
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	22 303	14 937
Membres du Conseil d'administration	0	0
Achats et charges externes		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	(27 309)	(20 993)
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	(1 380 195)	(1 162 316)
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	(18 924)	(10 411)
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	(4 735)	(3 011)
Membres du Conseil d'administration	0	0
Autres produits et charges financiers		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	3 649	179 529
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	183 253	507 732
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	13 007	10 790
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	(75 401)	162 662
Membres du Conseil d'administration	0	0
Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	16 421	14 245
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	370 456	323 562
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	4 903	3 840
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	12 800	13 109
Membres du Conseil d'administration	0	0
Provisions pour créances douteuses	(13 934)	(5 127)
Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	4 908	5 900
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	339 365	303 064
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	7 041	7 797
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	1 912	1 219
Membres du Conseil d'administration	0	0
Comptes courants et conventions de trésorerie – actif		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	13 597	27 494
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	2 348 096	1 840 448
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	2 126	28 091
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	6 738	4 681
Membres du Conseil d'administration	0	0
Comptes courants et conventions de trésorerie – passif		
Entités non consolidées du Groupe Bolloré	40 105	257 059
Entités consolidées par intégration globale ⁽¹⁾	1 796 073	1 513 258
Entités sous contrôle conjoint ⁽²⁾	556	287
Entités mises en équivalence ⁽²⁾	0	0
Membres du Conseil d'administration	0	0

(1) Montants sociaux.

(2) Montant à 100% avant application des taux d'intégration.

NOTE 33 – ENGAGEMENTS CONTRACTUELS HORS BILAN**ENGAGEMENTS DE LOCATION****Contrats de locations en tant que preneur****Échéancier des paiements minimaux**

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ^{(1) (2)}	(1 059 596)	(43 314)	(179 930)	(836 352)
Paiements minimaux	(433 826)	(156 544)	(213 370)	(63 912)
Revenus des sous-locations	33 499	13 192	18 592	1 715
Total	(1 459 923)	(186 666)	(374 708)	(898 549)

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Inclut uniquement la part fixe des redevances.

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions ^{(1) (2)}	(1 026 752)	(37 795)	(171 108)	(817 849)
Paiements minimaux	(422 151)	(155 246)	(196 667)	(70 238)
Revenus des sous-locations	29 555	13 937	13 648	1 970
Total	(1 419 348)	(179 104)	(354 127)	(886 117)

(1) Voir note 7 – Informations relatives aux concessions.

(2) Inclut uniquement la part fixe des redevances.

Contrats de locations en tant que bailleur**Échéancier de l'investissement brut total dans le contrat de location et de la valeur actualisée des paiements minimaux à recevoir au titre de la location**

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	13 453	3 811	9 548	94
Loyers conditionnels de l'exercice	76	76	0	0
Total	13 529	3 887	9 548	94

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	3 257	2 127	1 130	0
Loyers conditionnels de l'exercice	40	18	22	0
Total	3 297	2 145	1 152	0

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	597 048	226 241	179 041	191 766
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés	159 861	92 326	54 055	13 480
Nantissements et hypothèques (*)	9 244	0	0	9 244
Engagements fermes d'investissements	78 378	64 133	14 245	0
Investissements futurs au titre des concessions	1 076 852	250 868	424 020	401 964

Les engagements au titre des actifs destinés à être cédés ont été conservés et représentent 12,8 millions d'euros.

(*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
Sur immobilisations incorporelles			
Nantissement sur fonds de commerce			
– Automatic Systems Belgium ⁽¹⁾	01/07/2002	Illimité	5 798
Sur immobilisations corporelles			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	3 446
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	0

(1) S'agissant d'une création, ce fonds de commerce n'est pas valorisé dans les comptes.

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douanes	367 302	180 382	107 601	79 319
Autres cautions, avals, garantie et ducroires accordés	143 782	129 262	8 454	6 066
Nantissements et hypothèques (*)	9 594	0	615	8 979
Engagements fermes d'investissements	102 887	56 652	46 235	0
Investissements futurs au titre des concessions	1 090 336	94 223	403 207	592 906

(*) DÉTAIL DES NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

(en milliers d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti
Sur immobilisations incorporelles			
Nantissement sur fonds de commerce			
– Automatic Systems Belgium ⁽¹⁾	01/07/2002	Illimité	5 501
Sur immobilisations corporelles			
Hypothèque Propriétés Zambie	04/09/2003	Illimité	3 478
Nantissement d'un magasin au Mozambique	04/10/1997	31/01/2014	615

(1) S'agissant d'une création, ce fonds de commerce n'est pas valorisé dans les comptes.

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DU FINANCEMENT

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	158 398	15 382	21 676	121 340
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	469 208	0	420 557	48 651
Autres engagements donnés	13 621	13 621	0	0

(*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres Sccf Titres Secaf
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas ⁽¹⁾
Imperial Mediterranean Nord-Sumatra Investissements Société Industrielle et Financière de l'Artois	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré ⁽²⁾
Société de Manutention du Tchad	2 057	31/12/2015	Matériel

(1) Nantissement des titres Havas

Le Groupe a initié en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

(2) Nantissement des titres Bolloré

Le groupe Financière de l'Odet a émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros.

Cet emprunt ne figure pas dans les comptes consolidés de Bolloré.

Il s'accompagne du nantissement de 2,1 millions d'actions de Bolloré SA détenues par des sociétés du Groupe, rémunéré à des conditions normales de marché.

Le Groupe conserve durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	45 534	18 180	1 055	26 299
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (*)	793 759	324 551	420 557	48 651
Autres engagements donnés	1 775	1 775	0	0

(*) DÉTAIL DES PRINCIPAUX NANTISSEMENTS, SÛRETÉS RÉELLES ET HYPOTHÈQUES

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	6 500	30/09/2014	Matériel roulant
	36 651	01/07/2020	Matériel roulant
	12 000	05/09/2014	Titres Camrail
	12 000	05/03/2017	Titres Sccf Titres Secaf
Bolloré Financière du Loch Financière de Sainte-Marine	200 000	04/01/2012	Titres Aegis ⁽¹⁾ Titres Havas ⁽¹⁾
Imperial Mediterranean Nord-Sumatra Investissements Société Industrielle et Financière de l'Artois	200 000	06/02/2015	Titres Bolloré ⁽²⁾
Compagnie de Cornouaille	–	05/05/2011	Titres Vallourec ⁽³⁾
Société de Manutention du Tchad	2 057	31/12/2015	Matériel

(1) Nantissement des titres Havas et Aegis

En 2008, le Groupe a mis en place auprès d'un établissement financier français de premier plan, une opération structurée qui lui a permis de recevoir 200 millions d'euros en nantissant 57,9 millions d'actions Havas et 94,7 millions d'actions Aegis.

L'opération a été mise en place pour une durée initiale de 3,5 ans (échéance janvier 2012). Ce financement a été remboursé en 2011.

(2) Nantissement des titres Bolloré

Le groupe Financière de l'Odet a émis au cours du second semestre 2010 un emprunt obligataire de 200 millions d'euros.

Cet emprunt ne figure pas dans les comptes consolidés de Bolloré.

Il s'accompagne du nantissement de 2,1 millions d'actions de Bolloré SA détenues par des sociétés du Groupe, rémunéré à des conditions normales de marché.

Le Groupe conserve durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.

(3) Le Groupe qui détient au 31 décembre 2010, 5,21 % de Vallourec a couvert au premier semestre 2010 environ 65 % de sa participation au cours de 68,3 euros (136,6 euros avant division du nominal en juillet 2010) par des ventes à terme livrables en titres ou en espèces venant à échéance en mai 2011. 4 millions d'actions Vallourec ont été nantis au titre de cette opération. Le Groupe conserve durant toute l'opération la pleine propriété des actions et des droits et intérêts associés.

ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements fermes d'achat de titres ^{(1) (2)}	32 644	32 644	0	0
Garanties et autres engagements accordés	450	450	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) En 2011, concerne l'acquisition à terme de 100 % des titres d'une entité en charge de la réalisation d'un entrepôt écologique à Singapour.

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements fermes d'achat de titres ⁽¹⁾	0	0	0	0
Garanties et autres engagements accordés	450	0	450	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

ENGAGEMENTS REÇUS

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	28 665	20 845	6 305	1 515
Au titre du financement	20 712	8 030	7 682	5 000
Au titre des opérations sur titres	347	145	202	0

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	29 831	22 323	6 065	1 443
Au titre du financement	5 000	0	0	5 000
Au titre des opérations sur titres	7 145	7 000	145	0

NOTE 34 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs financiers					Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
		Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente		
Actifs financiers non courants	2 420 039	0	6 323	0	32 573	2 381 143	2 420 039	2 420 039
Autres actifs non courants	213	0	0	0	213	0	213	213
Actifs financiers courants	4 502	0	0	0	4 502	0	4 502	4 502
Clients et autres débiteurs	1 815 598	0	2 711	0	1 812 887	0	1 815 598	1 815 598
Autres actifs courants	31 343	31 343	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	587 409	0	587 345	0	64	0	587 409	587 409
Total des postes d'actif	4 859 104	31 343	596 379	0	1 850 239	2 381 143	4 827 761	4 827 761
Dettes financières à long terme	1 755 135	0	0	0	1 755 135	0	1 755 135	1 756 504
Autres passifs non courants	36 776	0	0	0	36 776	0	36 776	36 776
Dettes financières à court terme	726 131	0	3 303	0	722 828	0	726 131	728 945
Fournisseurs et autres créditeurs	1 827 415	0	0	0	1 827 415	0	1 827 415	1 827 415
Autres passifs courants	32 221	32 221	0	0	0	0	0	0
Total des postes de passif	4 377 678	32 221	3 303	0	4 342 154	0	4 345 457	4 349 640

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs financiers					Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
		Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente		
Actifs financiers non courants	2 632 714	0	4 253	0	29 147	2 599 314	2 632 714	2 632 714
Autres actifs non courants	312	0	0	0	312	0	312	312
Actifs financiers courants	325 179	0	38	0	591	324 550	325 179	325 179
Clients et autres débiteurs	1 649 730	0	0	0	1 649 730	0	1 649 730	1 649 730
Autres actifs courants	21 277	21 277	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	346 878	0	331 917	0	14 961	0	346 878	346 878
Total des postes d'actif	4 976 090	21 277	336 208	0	1 694 741	2 923 864	4 954 813	4 954 813
Dettes financières à long terme	1 290 613	0	6 349	0	1 284 264	0	1 290 613	1 294 354
Autres passifs non courants	19 209	17 636	0	0	1 573	0	1 573	1 573
Dettes financières à court terme	820 153	0	0	0	820 153	0	820 153	820 128
Fournisseurs et autres créditeurs	1 716 251	5 751	0	0	1 710 500	0	1 710 500	1 710 500
Autres passifs courants	82 005	31 479	50 526	0	0	0	50 526	50 526
Total des postes de passif	3 928 231	54 866	56 875	0	3 816 490	0	3 873 365	3 877 081

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011				Au 31/12/2010			
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente ⁽¹⁾	2 381 143	1 431 034	906 055	0	2 923 864	1 945 283	927 511	0
Instruments financiers dérivés	9 034	0	9 034	0	4 291	0	4 291	0
Actifs financiers	2 390 177	1 431 034	915 089	0	2 928 155	1 945 283	931 802	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	587 345	587 345	0	0	331 917	331 917	0	0
Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat	0	0	0	0	0	0	0	0
Instruments financiers dérivés	3 303	0	3 303	0	56 875	0	56 875	0
Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	3 303	0	3 303	0	56 875	0	56 875	0

(1) Dont 47,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 et 51,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle évalués par transparence sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir Note 9 – Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et Actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

NOTE 35 – INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS ET LA GESTION DES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus dans le présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Il n'y a pas eu de modification de la façon dont le Groupe gère ses risques au cours de l'exercice 2011.

SUIVI ET GESTION DE LA DETTE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS

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

Toute contrepartie bancaire, intervenant dans le cadre d'opérations de couverture de change, de gestion de taux d'intérêt ou de placement de trésorerie, doit avoir obtenu l'aval de la Direction financière. Le Groupe travaille uniquement avec des établissements bancaires de premier ordre.

Risque de marché concernant les actions cotées

Compte tenu de ses activités financières, le Groupe Bolloré est exposé à la variation du cours des titres cotés.

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

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

Au 31 décembre 2011, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 1 236 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2011, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 21,4 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente et de 21,1 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 7,1 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle⁽¹⁾. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

Risque de liquidité

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2011 inclut 114 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 500 millions d'euros maximum et 192 millions de mobilisations de créances.

Par ailleurs, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 1 086 millions d'euros au 31 décembre 2011.

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

Année 2012	7 %
Année 2013	7 %
Année 2014	48 %
Année 2015	8 %
Année 2016	23 %
Au-delà de 2016	7 %
Total	100 %

La durée moyenne des sources de financement du Groupe est de 3,3 années.

La majorité des tombées intervient en 2014 et au-delà.

Le Groupe ne fait pas appel à des financements bancaires conditionnés à une notation externe. L'essentiel des lignes de crédits utilisées, comme confirmées non utilisées (dont le crédit syndiqué de 1,1 milliard d'euros à échéance 2014), ne prévoit pas de clause de remboursement anticipé dépendant du respect de ratios financiers. Il en est de même pour le financement obligataire en euros mis en place en mai 2011 pour 350 millions d'euros à échéance 2016.

Quelques crédits utilisés, comme confirmés non utilisés, en prévoient parfois. Il s'agit alors de deux ratios : un ratio d'endettement et un ratio relatif à la capacité du Groupe à faire face au service de la dette.

Le Groupe respecte l'ensemble de ces critères au 31 décembre 2011.

(1) Réévaluations par transparence basées notamment sur les valeurs boursières de Bolloré et de Financière de l'Odet (voir note 9 – Autres actifs financiers).

Risque de taux

La Direction générale décide de la mise en place de couverture de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe.

La note 20 décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2011, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 45 % de l'endettement total.

Sensibilité : si les taux varient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de + 10,25 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

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

Risque crédit client

La Direction de la trésorerie du Groupe centralise mensuellement l'évolution du besoin en fonds de roulement. La plupart des divisions ont recours à l'assurance crédit, et les plus grandes ont un crédit manager.

De par la diversité de ses activités, le Groupe a une base de clients très diversifiée tant en terme de secteur d'activité que de taille et de localisation. Les analyses des créances clients sont réalisées au cas par cas, et les dépréciations sont constatées sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client, de l'existence ou non d'une assurance crédit, et des retards de paiement.

Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances, sont présentées dans la note 11 – Clients et autres débiteurs.

Risque de devise

La répartition du chiffre d'affaires (62 % en zone euro, 13 % en zone CFA, 4 % en francs suisses, 3 % en dollars américains, 2 % en livres sterling, 16 % en autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait l'exposition du Groupe au risque de change opérationnel.

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

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

La trésorerie devises calcule le net des positions commerciales et se couvre auprès des banques par une opération de type ferme (achat ou vente à terme). En plus de ces opérations glissantes à trois mois (procédure fin de mois), d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement pour un marché.

Les flux intragroupe font l'objet d'un *netting* mensuel qui permet de limiter les flux échangés et de couvrir les risques de change résiduels.

Bolloré Énergie, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché. Au 31 décembre 2011, son portefeuille de couverture en dollars américains en contre-valeur euro comprenait des ventes à terme pour 13,9 millions d'euros et des achats à terme pour 6,5 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 7,4 millions d'euros.

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2011 pour le Groupe à 1,1 million d'euros soit 0,4 % du résultat opérationnel de l'année (+ 4 millions d'euros en 2010 soit 1,6 % du résultat opérationnel de l'année) ; le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change.

Risque matières premières

Les métiers du Groupe ci-dessous sont sensibles aux évolutions des cours des matières premières suivantes :

- Énergie : pétrole ;
- Plantations : huile de palme et caoutchouc.

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 opérationnel Distribution d'énergie 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 Distribution d'énergie répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produit adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2011, les ventes à terme de produits s'élèvent à 38,5 millions d'euros et les achats à terme à 23,9 millions d'euros. Les positions ouvertes vendeur sur marchés IPE (International Petroleum Exchange) s'élèvent à 20 200 tonnes pour 14,6 millions d'euros.

Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts à l'exception d'un stock d'environ 54 000 m³ au 31 décembre 2011.

NOTE 36 – LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin
Europacific	30 juin

NOTE 37 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 38 – COMPTES CONSOLIDÉS IFRS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

Un certain nombre de sociétés situées dans le périmètre de consolidation de la Financière de l'Odette et de Bolloré détiennent des titres de la société Omnium Bolloré ou de sociétés situées sous celles-ci (cf. organigramme détaillé du Groupe).

À la demande de l'Autorité des marchés financiers, les comptes consolidés d'Omnium Bolloré, société holding non cotée tête de Groupe, établis en éliminant les participations entre sociétés du périmètre de consolidation, figurent ci-après.

La société Omnium Bolloré n'établit pas de comptes consolidés et seuls un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie ainsi qu'un tableau de variation des capitaux propres et un état du résultat global ont été établis.

BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2011	Au 31/12/2010
Actif		
<i>Goodwill</i>	1 026 946	1 040 657
Immobilisations incorporelles	321 258	226 098
Immobilisations corporelles	1 180 235	1 091 768
Titres mis en équivalence	1 136 544	802 014
Autres actifs financiers	1 031 470	1 210 086
Impôts différés	25 470	39 394
Autres actifs	213	312
Actifs non courants	4 722 136	4 410 329
Stocks et en-cours	241 156	175 051
Clients et autres débiteurs	1 815 417	1 649 931
Impôts courants	107 099	97 590
Autres actifs financiers	32 095	21 773
Autres actifs	4 502	325 180
Trésorerie et équivalents de trésorerie	587 351	331 917
Actifs destinés à être cédés	136 135	0
Actifs courants	2 923 755	2 601 442
Total actif	7 645 891	7 011 771

Passif		
Capital	34 853	34 853
Primes liées au capital	6 790	6 790
Réserves consolidées	203 378	194 541
Capitaux propres, part du Groupe	245 021	236 184
Intérêts minoritaires	2 028 697	1 958 104
Capitaux propres	2 273 718	2 194 288
Dettes financières à long terme	1 899 301	1 650 616
Provisions pour avantages au personnel	108 482	103 867
Autres provisions	126 884	124 889
Impôts différés	60 254	69 204
Autres passifs	85 243	19 209
Passifs non courants	2 280 164	1 967 785
Dettes financières à court terme	906 057	806 446
Provisions (part à moins d'un an)	30 989	26 416
Fournisseurs et autres créditeurs	1 827 702	1 716 688
Impôts courants	220 864	218 143
Autres passifs	32 221	82 005
Passifs destinés à être cédés	74 176	0
Passifs courants	3 092 009	2 849 698
Total passif	7 645 891	7 011 771

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	2011	2010
Chiffre d'affaires	8 488 783	7 009 749
Achats et charges externes	(6 957 682)	(5 611 824)
Frais de personnel	(1 030 002)	(957 366)
Amortissements et provisions	(209 885)	(181 298)
Autres charges opérationnelles	(109 256)	(131 731)
Autres produits opérationnels	105 091	113 832
Résultat opérationnel	287 049	241 362
Coût net du financement	(73 502)	(55 005)
Autres charges financières	(196 134)	(155 759)
Autres produits financiers	398 236	132 220
Résultat financier	128 600	(78 544)
Part dans le résultat net des entreprises associées	69 583	199 892
Impôts sur les résultats	(110 598)	(93 562)
Résultat net consolidé	374 634	269 148
Résultat net consolidé, part du Groupe	38 526	24 566
Intérêts minoritaires	336 108	244 582

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	2011	2010
Résultat net consolidé de l'exercice	374 634	269 148
Autres éléments du résultat global (nets d'impôt)		
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	4 664	28 621
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	(229 200)	197 711
Autres variations du résultat global	(40 476)	52 855
Résultat global	109 622	548 335
Dont :		
– part du Groupe	6 088	57 923
– part des minoritaires	103 534	490 412
<i>Dont impôt sur juste valeur des instruments financiers</i>	<i>(103)</i>	<i>(1 066)</i>

VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en milliers d'euros)	2011	2010
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	38 526	24 566
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	336 108	244 582
Résultat net consolidé	374 634	269 148
Charges et produits sans effet sur la trésorerie		
– élimination des amortissements et provisions	215 684	271 763
– élimination de la variation des impôts différés	(2 246)	(2 711)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(67 050)	(208 764)
– élimination des plus ou moins-values de cession	(139 328)	(38 060)
Autres ajustements		
– coût net du financement	73 502	55 005
– produits des dividendes reçus	(76 438)	(15 868)
– charges d'impôts sur les sociétés	114 462	103 835
Dividendes reçus		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	38 096	42 159
– dividendes reçus des sociétés non consolidées	73 428	12 054
Impôts sur les sociétés décaissés	(96 979)	(91 993)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement	(50 262)	(117 145)
– dont stocks et en-cours	(40 197)	(17 504)
– dont dettes	98 224	45 210
– dont créances	(108 289)	(144 851)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	457 503	279 423
Flux d'investissement		
Décaissements liés à des acquisitions		
– immobilisations corporelles	(281 796)	(196 194)
– immobilisations incorporelles	(50 647)	(23 133)
– immobilisations du domaine concédé	(64 402)	0
– titres et autres immobilisations financières	(270 747)	(68 547)
Encaissements liés à des cessions		
– immobilisations corporelles	8 710	9 091
– immobilisations incorporelles	1 167	2 164
– titres	276 364	2 040
– autres immobilisations financières	7 349	9 953
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(88 013)	(58 139)
Flux nets de trésorerie sur investissements	(462 015)	(322 765)
Flux de financement		
Décaissements		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(46)	(47)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(59 193)	(40 486)
– remboursements des dettes financières	(605 824)	(748 844)
– acquisition d'intérêts minoritaires	(9 928)	0
Encaissements		
– augmentation des capitaux propres	60 183	3 095
– subventions d'investissements	1 400	0
– augmentation des dettes financières	909 903	735 847
– Intérêts nets décaissés	(55 487)	(57 318)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	241 008	(107 753)
Incidence des variations de cours des devises	1 876	9 426
Incidence du reclassement des actifs destinés à être cédés	(930)	0
Variation de la trésorerie	237 442	(141 669)
Trésorerie à l'ouverture	157 846	299 515
Trésorerie à la clôture	395 288	157 846

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS DU GROUPE OMNIUM BOLLORÉ

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Titres d'autocontrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Capitaux propres au 31 décembre 2009	1 165 450	34 853	6 790	(2 220)	20 779	(5 885)	116 532	170 849	1 494 690	1 665 539
Transactions avec les actionnaires				(55)		(1 098)	8 565	7 412	(26 998)	(19 586)
Dividendes distribués							(47)	(47)	(30 830)	(30 877)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)				(55)			598	543	(543)	0
Variations de périmètre						(1 098)	4 404	3 306	(13 023)	(9 717)
Autres variations							3 610	3 610	17 398	21 008
Éléments du résultat global					23 623	3 695	30 605	57 923	490 412	548 335
Résultat de l'exercice							24 566	24 566	244 582	269 148
Autres éléments du résultat global										
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						3 238		3 238	25 383	28 621
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					23 399			23 399	174 312	197 711
– autres variations du résultat global					224	457	6 039	6 720	46 135	52 855
Capitaux propres au 31 décembre 2010	1 165 450	34 853	6 790	(2 275)	44 402	(3 288)	155 702	236 184	1 958 104	2 194 288
Transactions avec les actionnaires				(21)	607	(93)	2 256	2 749	(32 941)	(30 192)
Dividendes distribués							(46)	(46)	(49 504)	(49 550)
Titres de l'entreprise consolidante (variation)				(21)				(21)	21	0
Variations de périmètre						557	(93)	(2 094)	(6 456)	(8 550)
Mises en équivalences de Mediobanca					50		3 318	3 368	23 683	27 051
Autres variations							1 542	1 542	(685)	857
Éléments du résultat global					(33 923)	1 485	38 526	6 088	103 534	109 622
Résultat de l'exercice							38 526	38 526	336 108	374 634
Autres éléments du résultat global							584	584	4 081	4 664
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(27 976)			(27 976)	(201 224)	(229 200)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées					(5 946)	901		(5 046)	(35 430)	(40 476)
– autres variations du résultat global								0		
Capitaux propres au 31 décembre 2011	1 165 450	34 853	6 790	(2 296)	11 086	(1 896)	196 484	245 021	2 028 697	2 273 718

NOTE 39 – HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

Article 221-1-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers

MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

Au 31 décembre 2011 (en milliers d'euros)	Total 2011	Total 2010	Constantin				AEG Finances				
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
			2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	
Audit											
– Commissariat aux comptes											
Bolloré SA	602	590	301	295	10	10	301	295	58	58	
Filiales	3 072	3 156	2 862	2 965	90	90	210	191	40	38	
– Autres missions légales et accessoires											
Bolloré SA	10	10	5	5	0	0	5	5	1	1	
Filiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sous-total	3 684	3 756	3 168	3 265	100	100	516	491	99	97	
Autres prestations											
Juridique, fiscal, social	0	0		0	0	0	0	0	0	0	
Autres	10	28	5	14	0	0	5	14	1	3	
Sous-total	10	28	5	14	0	0	5	14	1	3	
Total honoraires	3 694	3 784	3 173	3 279	100	100	521	505	100	100	

Au 31 décembre 2010 (en milliers d'euros)	Total 2010	Total 2009	Constantin				AEG Finances				
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
			2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	
Audit											
– Commissariat aux comptes											
Bolloré SA	590	514	295	267	10	10	295	247	58	50	
Filiales	3 156	2 719	2 965	2 476	90	90	191	243	38	50	
– Autres missions légales et accessoires											
Bolloré SA	10	0	5	0	0	0	5	0	1	0	
Filiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sous-total	3 756	3 233	3 265	2 743	100	100	491	490	97	100	
Autres prestations											
Juridique, fiscal, social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Autres	28	0	14	0	0	0	14	0	3	0	
Sous-total	28	0	14	0	0	0	14	0	3	0	
Total honoraires	3 784	3 233	3 279	2 743	100	100	505	490	100	100	

NOTE 40 – LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
I. Par intégration globale				
African Investment Company	Luxembourg	93,63	93,62	Luxembourg
Agence Maritime Rochelaise Alliance	Rochefort	65,46	65,45	541 780 193
Agetraf RDC	Kinshasa	99,31	99,31	République démocratique du Congo
Alcafi	Rotterdam	99,33	99,31	Pays-Bas
Alrairie Shipping	Lagos	99,33	99,31	Nigeria
Amatransit NC (ex-Amatrans Nouméa)	Nouméa	99,12	84,14	Nouvelle-Calédonie
Ami Tanzanie	Dar Es Salaam	99,33	99,31	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	99,33	99,31	Suisse
Antrak Ghana Ltd (ex-Ro Ro Services (Ghana) Ltd)	Accra	99,33	99,31	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	99,33	99,31	Ghana
Antrak Group (Nigeria) Ltd	Lagos	NC	99,31	Nigeria
Antrak International Ltd	Île de Man	NC	99,31	Royaume-Uni
Antrak Logistics Pty Ltd (ex-Antrak Paccon Logistics Pty Aus)	Perth	69,53	69,52	Australie
Arlington Investissements SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Ateliers et Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	99,33	99,31	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	52,11	52,11	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	92,47	92,40	États-Unis
Automatic Systems America Inc.	Montréal	92,47	92,40	Canada
Automatic Systems Belgium SA	Wavre	92,47	92,40	Belgique
Automatic Systems Equipment Ltd	Birmingham	92,47	92,40	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	92,47	92,40	Espagne
Automatic Systems France SA ⁽³⁾	Rungis	92,47	92,40	304 395 973
Barrière Contrôle d'Accès SARL ⁽³⁾	Paris	92,47	92,40	420 248 031
Bathium Canada Inc.	Boucherville-Québec	79,46	79,45	Canada
Batscap	Odet	79,46	79,45	421 090 051
Bénin Terminal	Cotonou	90,54	90,62	Bénin
Bernard Group	Hainault-Ilford	99,30	99,28	Royaume-Uni
Bolloré (ex-Bolloré Investissement) ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	055 804 124
Bolloré Africa Logistics ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	NC	519 127 559
Bolloré Africa Logistics Cameroun (ex-Saga Cameroun)	Douala	93,78	93,76	Cameroun
Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire (ex-SDV Saga Côte d'Ivoire)	Abidjan	84,16	84,14	Côte d'Ivoire
Bolloré Africa Logistics Sénégal (ex-SDV Sénégal)	Dakar	83,67	83,65	Sénégal
Bolloré Énergie (ex-SCE) ⁽¹⁾	Odet	99,32	99,30	601 251 614
Bolloré Inc. (ex-Bolmet Inc.)	Dayville	99,33	99,31	États-Unis
Bolloré Intermédia (ex-Régie B) ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	479 918 096
Bolloré Logistics (ex-SDV DAT Gie)	Puteaux	99,30	99,28	389 877 523
Bolloré Média (ex-Financière Hoëdic) ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	501 384 234
Bolloré Shanghai	Shanghai	NC	99,31	République populaire de Chine
Bolloré Telecom	Puteaux	88,88	88,86	487 529 232
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	94,93	94,91	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	99,33	99,31	Allemagne
Camrail	Douala	76,14	76,13	Cameroun

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
Carena	Abidjan	49,66	49,65	Côte d'Ivoire
Centrafrique Logistique	Bangui	84,39	84,38	République centrafricaine
Cherbourg Maritime Voyages ⁽¹⁾	Tourlaville	99,30	99,28	408 306 975
CICA	Neuchâtel	99,33	99,31	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	99,33	99,31	Pays-Bas
Cogema Dunkerque ⁽¹⁾	Dunkerque	99,32	99,30	076 650 019
Compagnie de Cornouaille ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	443 827 134
Compagnie de la Pointe d'Arradon ⁽¹⁾	Odet	94,48	94,46	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	95,67	95,63	487 529 828
Compagnie des Glénans ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	86,37	86,15	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	94,65	94,62	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel ⁽¹⁾	Odet	99,32	99,30	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois ⁽¹⁾	Sète	99,30	99,28	642 680 060
Conakry Terminal (ex-Saga Guinée)	Conakry	99,33	99,31	Guinée
Congo Containers Sprl	Kinshasa	98,53	98,51	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	44,70	44,69	512 285 404
Congo Terminal	Pointe-Noire	54,95	54,94	République démocratique du Congo
Cormoran Participations SA	Luxembourg	93,57	93,53	Luxembourg
Cross Marine Services Ltd	Lagos	99,33	99,31	Nigeria
CSA	Paris	94,00	93,98	308 293 430
CSA TMO Holding ⁽¹⁾	Paris	99,32	99,31	410 163 554
CSI	Nice	93,99	93,97	410 769 996
CSTO	Paris	94,00	93,98	320 495 732
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	76,78	76,77	Gabon
DME Almy	Avion	99,32	NC	581 920 261
Deutsche Calpam Gmbh Hamburg (ex-Calpam Min. Handel Ver.)	Hambourg	99,33	99,31	Allemagne
Dewulf Cailleret ⁽¹⁾	Dunkerque	99,33	99,31	380 355 875
Direct 8 (ex-Bolloré Média) ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	444 564 793
Direct Bretagne (ex-Bretagne Plus) ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	487 626 764
Direct Digital ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	NC	528 841 455
Direct Nice (ex-Compagnie de Hoëdic) ⁽¹⁾	Puteaux	98,33	98,32	492 950 431
Direct Production (ex-Bolloré Production) ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	438 114 746
Direct Soir ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	485 374 128
Direct Star	Puteaux	99,33	99,31	384 939 484
Direct Strasbourg ⁽¹⁾	Puteaux	98,33	98,32	501 384 242
Direct Toulouse (ex-Compagnie de Moustierlin) ⁽¹⁾	Puteaux	65,56	65,54	492 950 860
Docks Industriels Affrètement – DIAF	Rouen	74,37	74,48	338 250 350
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche ⁽¹⁾	La Croix-Valmer	98,32	98,31	437 554 348
Dumbarton Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
EACS Mombasa	Nairobi	99,33	99,31	Kenya
Elycar Invest. SA (ex-Carlyle Invest. SA)	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Esprit Info (ex-Autraco) ⁽¹⁾	Colombes	99,33	99,31	333 134 799
Établissements Caron	Calais	99,32	NC	315 255 778
Établissements Labis	Hazebrouck	99,32	NC	323 417 196

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
Euro Pacific Forwarding Pty Ltd	Brisbane	99,30	99,28	Australie
EXAF ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	602 031 379
Filminger ⁽¹⁾	Tremblay-en-France	99,15	99,31	403 851 033
Financière 84 (ex-Lurit) ⁽¹⁾	Monteux	99,06	99,21	315 029 884
Financière de Concarneau ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	447 535 204
Financière du Champ de Mars (ex-Socfin)	Bruxelles	99,33	99,31	Belgique
Financière de Kéréon	Bruxelles	NC	99,31	Belgique
Financière de Névez ⁽¹⁾	Puteaux	98,33	NC	528 872 708
Financière de Sainte-Marine (ex-Bolloré Médias Investissements)	Puteaux	95,67	95,63	442 134 177
Financière du Loch	Puteaux	95,68	95,64	417 537 628
Financière du Perguet ⁽¹⁾	Puteaux	94,48	94,46	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	90,31	90,08	562 050 724
Financière Penfret ⁽¹⁾	Odet	99,33	99,31	418 212 197
Forestière Équatoriale	Abidjan	93,56	93,53	Côte d'Ivoire
Fos Conteneurs Logistique ⁽¹⁾	Port Saint-Louis-du- Rhône	99,30	99,28	342 134 566
Freetown Terminal	Freetown	99,33	99,31	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	99,33	99,31	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	50,64	NC	320 565 435
Fret Air Service Transport Italia	Milan	99,30	NC	Italie
Gabon Mining Logistics	Libreville	67,19	67,17	Gabon
Gamship	Banjul	99,33	99,31	Gambie
Gruau Microbus	Saint-Berthevin	99,33	79,55	501 161 798
Guadeloupe Transit Déménagement (GTD)	Baie-Mahault/ Guadeloupe	99,18	99,30	327 869 061
Holding Intermodal Services – HIS ⁽¹⁾	Puteaux	99,18	99,16	382 397 404
Hombard Publishing Bv	Amsterdam	99,33	99,31	Pays-Bas
IER GmbH	Uetze	92,47	92,40	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	92,47	92,40	Espagne
IER Inc.	Carrollton	92,47	92,40	États-Unis
IER Ltd	Southall	NC	92,40	Royaume-Uni
IER Pte Ltd	Singapour	92,47	92,40	Singapour
IER SA ⁽³⁾	Suresnes	92,47	92,40	622 050 318
IER Systems ⁽¹⁾	Puteaux	98,33	NC	528 872 625
Immobilière du Mount Vernon ⁽¹⁾	Vaucresson	99,33	99,31	302 048 608
Imperial Mediterranean	Puteaux	95,68	95,64	414 818 906
Intervalles ⁽¹⁾	Paris	99,33	99,31	440 240 885
Iris Immobilier ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	414 704 163
Isamar ⁽¹⁾	Valence	99,33	99,31	Espagne
ITD	Puteaux	99,33	99,31	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	99,33	99,31	Pays-Bas
Kerné Finance ¹⁾	Odet	99,32	99,23	414 753 723
La Charbonnière	Maison-Alfort	52,33	52,32	572 199 636
Latham Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Lequette Énergies	Rueil-Malmaison	99,32	NC	442 822 730
Les Charbons Maulois ⁽¹⁾	Maule	99,20	99,18	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN)	Caen	99,32	NC	603 820 622
Locamat ⁽¹⁾	Tremblay-en-France	99,33	99,31	339 390 197

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
Logistics Support Services Ltd (ex-Starlogic Ltd)	Hong Kong	99,30	99,28	Hong Kong
Madisson Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Manches Hydrocarbures	Tourlaville	99,32	NC	341 900 819
Matin Plus	Puteaux	86,91	69,52	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	99,33	99,31	Kenya
Montrose Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Morisson Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
My IP	Paris	54,79	54,78	452 313 299
Nord Sud CTI (ex-Transit Gauthier) ⁽¹⁾	Rouen	99,28	99,26	590 501 698
Nord-Sumatra Invest. (ex-Plantation Nord Sumatra)	Bruxelles	99,09	99,07	Belgique
Normande de Manutention ⁽¹⁾	Grand-Couronne	99,30	99,28	382 467 645
Pargefi	Valence	93,57	93,53	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg	Luxembourg	93,57	93,53	Luxembourg
Participaciones Ibero Internacionales	Valence	93,56	93,52	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	93,56	93,52	Espagne
Peachtree Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Plantations des Terres Rouges	Luxembourg	93,57	93,53	Luxembourg
Polyconseil	Paris	99,33	99,31	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	69,11	NC	Mali
Progosa Investment	Séville	93,56	93,52	Espagne
Pt Sarana Citra Adicarya	Jakarta	99,30	99,28	Indonésie
Pt SDV Logistics Indonesia	Jakarta	99,30	99,28	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	93,57	93,53	Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	74,47	50,63	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	93,59	93,55	États-Unis
Renwick Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Réunitrans ⁽¹⁾	La Possession/La Réunion	94,14	94,12	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	92,39	92,29	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	93,91	93,87	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	93,59	93,55	Luxembourg
SAFA Cameroun	Dizangué	60,07	59,80	Cameroun
SAFA France	Puteaux	84,01	83,57	409 140 530
Saga ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	542 027 529
Saga Air Belgium	Brucargo	99,14	99,30	Belgique
Saga Bénin (ex-SBEM)	Cotonou	70,52	70,50	Bénin
Saga Congo	Pointe-Noire	99,33	99,31	Congo
Saga France (ex-Sagatrans) ⁽¹⁾	Puteaux	99,15	99,31	712 025 691
Saga Gabon	Port-Gentil	98,74	98,71	Gabon
Saga Guadeloupe ⁽¹⁾	Baie-Mahault/ Guadeloupe	99,10	99,26	Guadeloupe
Saga Investissement ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	381 960 475
Saga Japan KK	Tokyo	99,15	99,31	Japon
Saga Maritime de Transit Littee – SMTL ⁽¹⁾	Fort-de-France/ Martinique	99,15	99,30	303 159 370
Saga Réunion ⁽¹⁾	La Possession/ La Réunion	99,13	99,30	310 850 755
Saga Togo	Lomé	80,42	80,40	Togo
SAMA ⁽¹⁾	Colombes	99,33	99,31	487 495 012

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
SAMC Combustibles	Bâle	99,33	99,31	Suisse
SATRAM Huiles	Bâle	99,33	99,31	Suisse
Scanship Ghana	Téma	99,33	99,31	Ghana
SCCF	Douala	98,37	98,35	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	99,26	NC	414 393 454
SCTT ⁽¹⁾	Colombes	99,10	99,26	775 668 825
SDV Afrique	Puteaux	99,33	99,31	328 046 032
SDV Ami Angola Lda (ex-Ami Angola)	Luanda	99,33	99,31	Angola
SDV Ami Mozambique (ex-Ami Mozambique)	Beira	98,83	98,81	Mozambique
SDV Argentine	Buenos Aires	94,33	94,32	Argentine
SDV Asia Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	99,33	99,31	Singapour
SDV Australia	Botany	99,30	99,28	Australie
SDV Belgium	Anvers	99,30	99,28	Belgique
SDV Bénin	Cotonou	92,47	92,45	Bénin
SDV Ltd (ex-SDV Bernard Ltd)	Hainault-Ilford	99,30	99,28	Royaume-Uni
SDV Brasil Ltda (ex-Scacbras)	São Paulo	99,30	99,28	Brésil
SDV Burkina Faso	Ouagadougou	88,02	88,00	Burkina Faso
SDV Cambodge	Phnom Penh	99,30	99,28	Cambodge
SDV Caraïbes ⁽¹⁾	Baie-Mahault/ Guadeloupe	94,39	94,37	348 092 297
SDV Centrafrique	Bangui	99,32	99,30	République centrafricaine
SDV Chili	Santiago	99,30	99,28	Chili
SDV China Ltd (ex-GEIS Cargo JM China Ltd)	Hong Kong	99,30	99,28	Chine
SDV Congo	Pointe-Noire	99,32	99,30	Congo
SDV Gabon	Libreville	95,98	95,96	Gabon
SDV GEIS GmbH (ex-GEIS SDV Deutschland)	Francfort	49,75	49,74	Allemagne
SDV Ghana Ltd (ex-Delmas Ghana)	Téma	99,33	99,31	Ghana
SDV Guinée	Conakry	95,88	95,85	Guinée
SDV Guinea SA	Malabo	54,62	54,61	Guinée équatoriale
SDV Guyane	Remiré Montjoly/ Guyane	84,40	84,39	403 318 249
SDV Industrial Project SDN BHD	Kuala Lumpur	59,58	59,57	Malaisie
SDV International Logistics Ltd (ex-SDV Air Link India Ltd)	Calcutta	99,28	99,26	Inde
SDV Italia	Milan	99,30	99,29	Italie
SDV Japon KK	Tokyo	99,33	99,31	Japon
SDV Korea	Séoul	99,33	99,31	Corée du Sud
SDV La Réunion ⁽¹⁾	Le Possession/La Réunion	99,29	99,28	310 879 937
SDV Laos	Vientiane	99,30	99,28	Laos
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	99,30	NC	Timor oriental
SDV Logistics Namibia	Windhoek	99,29	99,22	Namibie
SDV Logistics Shanghai Ltd	Shanghai	99,30	99,28	République populaire de Chine
SDV Logistics Singapore (ex-SDV South East Asia Pte Ltd)	Singapour	99,30	99,28	Singapour
SDV Logistics Sudan Ltd	Juba	89,39	89,38	Soudan
SDV Logistics (Thailand) Co Ltd	Bangkok	59,58	59,57	Thaïlande
SDV Logistique Internationale (ex-Scac) ⁽¹⁾	Puteaux	99,30	99,28	552 088 536
SDV Logistiques Canada (ex-Scac Canada)	Saint-Laurent Québec	98,07	98,05	Canada
SDV Luxembourg	Luxembourg	99,30	99,28	Luxembourg

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
SDV Madagascar (ex-Scac Madagascar)	Toamasina	99,33	99,31	Madagascar
SDV Malawi (ex-SDV Ami Malawi)	Blantyre	99,33	99,31	Malawi
SDV Mali	Bamako	98,72	98,72	Mali
SDV Maroc (ex-Scac Maroc)	Casablanca	99,29	99,28	Maroc
SDV Martinique ⁽¹⁾	Fort de France/ Martinique	99,29	99,28	421 360 785
SDV Méditerranée ⁽¹⁾	Marseille ⁽¹⁾	99,30	99,28	722 058 856
SDV Mexique	Mexico	99,30	99,28	Mexique
SDV Mining Antrak Africa (ex-SDV Mining Energy) ⁽¹⁾	Puteaux	99,29	99,27	414 703 892
SDV Nederland BV (ex-Scac Nederland BV)	Hoogvliet	99,30	99,28	Pays-Bas
SDV Niger	Niamey	99,33	99,31	Niger
SDV Nigeria (ex-Alraïne Nigeria)	Lagos	99,33	99,31	Nigeria
SDV Nouvelle Zélande	Makati City	99,30	99,28	Nouvelle-Zélande
SDV Philippines	Paranâque	69,51	69,50	Philippines
SDV Polynésie (ex-Amatrans Papeete)	Papeete	99,21	87,01	Polynésie française
SDV Portugal	Lisbonne	99,20	99,18	Portugal
SDV PRC Int. Freight Forwarding Ltd	Shanghai	99,30	99,28	République populaire de Chine
SDV Project GmbH (ex-SDV Project Deutschland)	Hambourg	49,75	49,74	Allemagne
SDV Sierra Leone	Freetown	99,28	99,26	Sierra Leone
SDV South Africa (ex-SDV Transami Pty Ltd RSA)	Johannesburg	99,31	99,30	Afrique du Sud
SDV Taïwan	Taipei	99,30	99,28	Taïwan
SDV Tchad	N'Djamena	84,55	84,53	Tchad
SDV Togo	Lomé	99,31	99,29	Togo
SDV Transami Burundi (ex-SDV Burundi)	Bujumbura	98,28	98,27	Burundi
SDV Transami Djibouti Ltd	Djibouti	69,53	69,52	Djibouti
SDV Transami Kenya Ltd (ex-Transami Kenya)	Nairobi	99,33	99,31	Kenya
SDV Transami Nv (ex-Transintra Nv)	Anvers	99,33	99,31	Belgique
SDV Transami Ouganda Ltd (ex-Transami Ouganda)	Kampala	99,33	99,31	Ouganda
SDV Transami Rwanda (ex-SDV Rwanda)	Kigali	99,29	99,27	Rwanda
SDV Transami Tanzanie Ltd (ex-SDV Notco Tanzanie)	Dar-Es-Salaam	99,33	99,31	Tanzanie
SDV Transintra Soudan	Khartoum	49,66	49,65	Soudan
SDV Transport Hong Kong	Hong Kong	99,30	99,28	Hong Kong
SDV Transport Malaysia	Kuala Lumpur	59,58	59,57	Malaisie
SDV Tunisie	Radès	49,65	49,64	Tunisie
SDV UK	Liverpool	99,30	99,28	Royaume-Uni
SDV USA Inc.	New York	99,29	99,27	États-Unis
SDV Vietnam Ltd	Ho Chi Minh Ville	99,30	99,28	Vietnam
SDV Zambie (ex-Ami Zambie)	Lusaka	99,33	99,31	Zambie
Seaways Pty Ltd (SAEL)	Randburg	99,31	99,30	Afrique du Sud
Secaf	Puteaux	98,64	98,63	075 650 820
Sénégal Tours	Dakar	70,65	77,35	Sénégal
SES	Paris	94,00	93,98	315 013 557
SETO	Ouagadougou	47,42	47,41	Burkina Faso
Sitarail	Abidjan	50,63	50,61	Côte d'Ivoire
Sierra Leone Shipping Agencies Limited – SLSA	Freetown	99,25	99,23	Sierra Leone
SMN	Douala	49,82	49,80	Cameroun
SNAT	Libreville	79,46	79,45	Gabon

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
SNCDV Nigeria	Lagos	99,32	99,30	Nigeria
Socarfi	Puteaux	90,64	90,53	612 039 099
Socatraf	Bangui	68,09	68,08	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	95,26	95,19	562 111 773
Société Anonyme de Manutention et de Participations – SAMP ⁽²⁾	Le Port/La Réunion	92,64	92,62	310 863 329
Société Autolib ⁽¹⁾	Vaucresson	99,33	NC	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	98,77	98,76	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	93,11	93,02	582 142 857
Société d'Acconage et de Manutention de La Réunion – SAMR ⁽²⁾	Le Port/La Réunion	92,64	92,62	350 869 004
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou – SMTC	Cotonou	64,56	64,55	Bénin
Société de Participations Portuaires	Puteaux	59,60	59,59	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	91,35	90,59	612 039 045
Société d'Entreprise de Manutentions Maritimes	Lomé	85,24	85,21	Togo
Société d'Entreprise de Moyens de Manutentions Maritimes	Lomé	95,19	95,16	Togo
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun – SEPBC	Douala	72,64	72,63	Cameroun
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan – SEPBA	Abidjan	70,12	70,11	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation du Terminal de Vridi	Abidjan	55,04	55,04	Côte d'Ivoire
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement – SDMT ⁽¹⁾	Loon Plage	94,45	94,43	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe – SF2A	Puteaux	74,48	50,63	500 760 178
Société Financière d'Afrique Centrale ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	421 387 739
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	91,40	91,30	596 480 111
Société Française Donges Metz – SFDM ⁽¹⁾	Avon	94,37	94,36	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit – SGMT ⁽¹⁾	La Rochelle	99,30	99,28	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	90,50	90,39	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	84,41	84,39	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime ⁽¹⁾	Tourlaville	99,30	99,28	552 650 228
Société Tchadienne d'Affrètement et de Transit (STAT)	N'Djamena	54,60	NC	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon (ex-SAGEPS)	Libreville	52,08	52,06	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	84,17	84,15	Togo
Socopao ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	343 390 431
Socopao Bénin (ex-Société Béninoise de Consignation)	Cotonou	84,20	84,19	Bénin
Socopao Cameroun	Douala	92,31	92,29	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	84,16	84,15	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	97,74	97,73	Guinée
Socopao Sénégal (ex-Socofroid)	Dakar	83,80	83,78	Sénégal
Sochipard (ex-Société du 30)	Puteaux	94,26	94,22	552 111 270
Sofib	Abidjan	75,56	75,54	Côte d'Ivoire
Sofimap ⁽¹⁾	Puteaux	99,01	98,99	424 097 939
Sofiprom ⁽¹⁾	Puteaux	99,32	99,31	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	68,52	68,50	332 185 859
Sogera ⁽¹⁾	Baie-Mahault/ Guadeloupe	99,30	94,33	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	49,66	49,65	075 450 569
Somac	Douala	49,82	49,81	Cameroun

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
Sorebol	Luxembourg	99,33	99,31	Luxembourg
Sorétrans ⁽¹⁾	La Possession/ La Réunion	94,14	94,12	345 261 655
SPL Patin	Rueil-Malmaison	99,32	NC	609 818 604
Swann Invest. SA	Luxembourg	NC	93,53	Luxembourg
Tamaris Finance ⁽¹⁾	Puteaux	99,28	99,26	417 978 632
Technifin	Fribourg	99,33	99,31	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ghana	Tema	99,33	99,31	Ghana
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	99,33	99,31	Madagascar
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	47,72	47,69	492 950 845
TGI ⁽¹⁾	Dunkerque	97,33	97,31	322 827 924
The Web Family	Paris	50,66	NC	491 667 481
TICH ⁽¹⁾	Puteaux	95,35	95,34	498 916 089
Tin Can Island Container Ltd	Lagos	50,26	50,25	Nigeria
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	74,47	50,63	Zambie
Trans Meridian Maritime Services	Tema	99,33	99,31	Ghana
Transcap Nigeria	Lagos	99,33	99,30	Nigeria
Transisud	Marseille	64,48	64,47	327 411 583
TSL South East Asia Hub Pte Ltd (ex-GEIS Cargo JM Singapour Ltd)	Singapour	99,30	99,28	Singapour
Umarco Liberia	Monrovia	60,08	60,06	Libéria
Unicaf ⁽¹⁾	Puteaux	99,33	99,31	403 227 820
Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré	Puteaux	99,33	49,65	502 466 931
UX France ⁽¹⁾	Tremblay-en-France	99,06	99,04	325 124 428
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	74,47	50,63	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	54,79	54,78	441 757 614
WY Productions	Paris	69,53	69,52	442 885 364
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	74,47	50,62	Zambie
II. Par intégration proportionnelle				
Bolera Minera	Buenos Aires	39,73	39,72	Argentine
Canarship	Valence	49,66	49,65	Espagne
Douala International Terminal	Douala	39,73	39,72	Cameroun
Grimaldi Maroc	Casablanca	44,70	NC	Maroc
Hanjin Spain Sa	Valence	48,67	48,66	Espagne
Intermodal Shipping Agency Ghana Ltd	Tema	49,66	49,65	Ghana
Manumat	Le Port/La Réunion	30,89	30,88	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	49,66	49,65	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	34,76	34,75	Ghana
Pacoci	Abidjan	42,09	42,09	Côte d'Ivoire
Porto Seco Mulemba	Luanda	39,73	39,72	Angola
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Gabon – SEPBG	Libreville	43,63	43,62	Gabon
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	44,70	44,69	Tchad
Sogeco	Nouakchott	49,66	NC	Mauritanie
Terminal du Grand Ouest – TGO	Montoir-de-Bretagne	49,65	NC	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan – TERRA	Abidjan	21,04	21,04	Côte d'Ivoire

Libellé	Siège	% d'intérêt 2011	% d'intérêt 2010 publié	SIREN/Pays/Territoire
III. Par mise en équivalence				
Bereby Finance	Abidjan	20,02	20,01	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	23,02	NC	République démocratique du Congo
Euro Média Group (ex-Euro Média Télévision)	Bry-sur-Marne	18,02	18,01	326 752 797
Fred et Farid	Paris	29,80	NC	492 722 822
Havas	Suresnes	31,59	31,62	335 480 265
Liberian Agriculture Company	Monrovia	22,99	22,98	Libéria
Mediobanca	Milan	5,66	NC	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	14,42	12,82	Nigeria
Palm Cam	Douala	22,99	15,43	Cameroun
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	42,08	42,07	Royaume-Uni
Salala Rubber Corporation	Monrovia	13,31	13,30	Libéria
SDV Horoz	Istanbul	49,55	49,54	Turquie
Socapalm	Tillo	15,02	9,68	Cameroun
Socfin (ex-Socfinal)	Luxembourg	37,83	37,83	Luxembourg
Socfin KCD	Phnom Penh	33,66	NC	Cambodge
Socfinaf (ex-Compagnie Internationale de Cultures)	Luxembourg	22,99	22,99	Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	42,08	42,07	Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	32,53	32,53	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	32,53	NC	Suisse
Socfindo	Médan	37,87	37,86	Indonésie
Société des Caoutchoucs du Grand-Bereby – SOGB	San Pedro	14,64	14,64	Côte d'Ivoire
Sogescol	Bruxelles	32,53	32,53	Belgique
Sogescol FR	Fribourg	32,53	NC	Suisse
Someport Walon	Levallois-Perret	37,24	37,24	054 805 494
SP Ferme Suisse	Edéa	15,02	8,68	Cameroun
Terres Rouges Consultant	Puteaux	32,53	32,52	317 194 181
Tiba Internacional	Valence	39,72	39,71	Espagne

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans SAMP.

(3) Société intégrée fiscalement dans IER.

(NC) Non consolidée.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Bolloré, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I – OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II – JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme mentionné dans le paragraphe 1 « Recours à des estimations » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe, la Direction de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les comptes consolidés. Ce paragraphe précise en outre que les montants qui figureront dans les futurs comptes consolidés de votre société pourraient être différents en cas de révision de ces estimations et hypothèses. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2011, nous avons considéré que les *goodwill*, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des *goodwill* nets de 1 084 millions d'euros, tels que décrits dans la note 4 « *Goodwill* » de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite aux paragraphes 8 « *Goodwill* » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des titres mis en équivalence nets de 1 163 millions d'euros, tels que décrits dans la note 8 « Titres mis en équivalence » de l'annexe. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite aux paragraphes 12 « Titres des sociétés mises en équivalence » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.

- Votre société présente dans ses actifs non courants, au poste « Autres actifs financiers », des actifs disponibles à la vente pour un montant net de 2 381 millions d'euros, tels que décrits dans la note 9 « Autres actifs financiers » de l'annexe. Votre société valorise ces actifs à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 13-1 « Actifs disponibles à la vente » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III – VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 20 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de Grant Thornton International
Philippe Bailly

Constantin Associés
Thierry Quéron

20.4. COMPTES ANNUELS

AU 31 DÉCEMBRE 2011

Bilan	142
Compte de résultat	144
Variation de la trésorerie	145
Filiales et participations au 31 décembre 2011	146
Annexe aux comptes annuels	150
Notes sur le bilan – notes 1 à 9	151
Notes sur le compte de résultat – notes 10 à 18	155
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	158
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	159

BILAN

ACTIF

		31/12/2011			31/12/2010
(en milliers d'euros)	Notes	Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
Immobilisations incorporelles					
	1				
Concessions, brevets, droits similaires		9 314	8 320	994	603
Fonds commercial		627 450	8 627	618 823	618 823
Autres immobilisations incorporelles		1 729	1 657	72	1 034
Immobilisations corporelles					
	1				
Terrains		6 900	901	5 999	6 028
Constructions		46 319	31 083	15 236	15 998
Installations techniques, matériel, outillage		82 443	71 432	11 011	12 446
Autres immobilisations corporelles		56 475	24 778	31 697	33 484
Immobilisations en cours		934		934	454
Avances et acomptes		771		771	409
Immobilisations financières					
	3				
Participations		1 999 802	156 485	1 843 317	1 779 607
Créances rattachées à des participations		200 620	101 644	98 976	68 881
Autres titres immobilisés		6 881	806	6 075	7 496
Prêts		9 065	181	8 884	194
Autres immobilisations financières		407	81	326	330
Total		3 049 110	405 995	2 643 115	2 545 787
Stocks et en-cours					
Matières premières, approvisionnements		5 901	243	5 658	3 951
Produits intermédiaires et finis		3 804	229	3 575	3 672
Avances, acomptes versés sur commandes		94		94	117
Créances					
	4				
Créances clients et comptes rattachés		25 941	10 933	15 008	16 527
Autres créances		1 605 826	188 087	1 417 739	1 219 054
Divers					
Valeurs mobilières de placement	5	20 655	538	20 117	3 002
Disponibilités		73 405		73 405	4 871
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance		856		856	1 405
Total		1 736 482	200 030	1 536 452	1 252 599
Frais d'émission d'emprunts à étaler		4 065		4 065	2 726
Primes de remboursement des obligations		478		478	322
Écarts de conversion actif		2 639		2 639	975
Total actif		4 792 774	606 025	4 186 749	3 802 409

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net 31/12/2011	Montant net 31/12/2010
Capitaux propres			
Capital social ou individuel (dont versé : 401 506 512 euros)		401 507	395 218
Primes d'émission, de fusion, d'apport		287 585	235 614
Écarts de réévaluation		24	24
Réserve légale		39 522	37 511
Autres réserves		2 141	2 141
Report à nouveau		638 283	516 245
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		43 539	198 152
Acompte sur dividende		(49 643)	(49 402)
Provisions réglementées		27 521	22 384
Total	6	1 390 479	1 357 887
Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		28 013	24 510
Provisions pour charges		1 605	1 787
Total	7	29 618	26 297
Dettes	4		
Autres emprunts obligataires		447 649	87 881
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 093 475	1 118 528
Emprunts et dettes financières divers		210 580	3 391
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		97	133
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		15 336	16 659
Dettes fiscales et sociales		19 991	16 809
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		1 045	1 714
Autres dettes		975 507	1 168 081
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		6	15
Total		2 763 686	2 413 211
Ecarts de conversion passif		2 966	5 014
Total passif		4 186 749	3 802 409

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2011	2010
Ventes de marchandises		14 032	12 443
Production vendue de :			
– biens		81 088	71 057
– services		45 866	42 494
Chiffre d'affaires net	10	140 986	125 994
Production stockée		(35)	813
Production immobilisée		258	362
Subventions d'exploitation		11	23
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges		5 468	1 786
Autres produits		24 083	21 883
Total des produits d'exploitation		170 771	150 861
Achats de marchandises (y compris droits de douane)		13 858	11 831
Achats matières premières, autres approvisionnements (et droits de douane)		43 546	32 347
Variations de stock (matières premières et approvisionnements)		(1 764)	3 003
Autres achats et charges externes		47 381	46 315
Impôts, taxes et versements assimilés		4 229	4 454
Salaires et traitements		36 228	31 966
Charges sociales		16 352	15 098
Dotations d'exploitation			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		7 703	7 944
Sur actif circulant : dotations aux provisions		146	45
Pour risques et charges : dotations aux provisions		1 801	148
Autres charges		802	615
Total des charges d'exploitation		170 282	153 766
Résultat d'exploitation		489	(2 905)
Opérations faites en commun			(6)
Produits financiers			
Produits financiers de participations		131 432	217 091
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		2 946	1 861
Autres intérêts et produits assimilés		30 621	20 626
Reprises sur provisions et transferts de charges		21 848	25 606
Différences positives de change		7 154	6 344
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement		748	339
Total des produits financiers		194 749	271 867
Dotations financières aux amortissements et provisions		106 001	40 124
Intérêts et charges assimilés		69 547	41 384
Différences négatives de change		6 997	6 590
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		15	
Total des charges financières		182 560	88 098
Résultat financier	11	12 189	183 769
Résultat courant avant impôts		12 678	180 858
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		112	
Produits exceptionnels sur opérations en capital		36	649
Reprises sur provisions et transferts de charges		8 342	5 343
Total des produits exceptionnels		8 490	5 992
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		4 591	4 911
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		9 020	2 022
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		6 945	23 618
Total des charges exceptionnelles		20 556	30 551
Résultat exceptionnel	12	(12 066)	(24 559)
Participation et intéressement		950	635
Impôts sur les bénéfices		(43 877)	(42 488)
Total des produits		374 010	428 720
Total des charges		330 471	230 568
Bénéfice		43 539	198 152

VARIATION DE LA TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2011	2010
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	43 539	198 152
Charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
– amortissements et provisions	(901)	1 951
– résultat sur cessions d'actifs	8 965	960
– autres		424
Marge brute d'autofinancement	51 603	201 487
Variation du besoin en fonds de roulement	70 510	(43 844)
– dont stocks et en cours	(1 609)	2 205
– dont dettes et créances	72 119	(46 049)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	122 113	157 643
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	(3 481)	(3 420)
– titres	(58 625)	(13 783)
– autres immobilisations financières	(47 252)	(11 780)
– charges à répartir		(300)
Cessions		
– immobilisations corporelles et incorporelles	1	12
– titres	5 535	1 145
– autres immobilisations financières	8 636	9 906
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(95 186)	(18 220)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés	(74 344)	(81 514)
Augmentation de capital en numéraire	57 212	
Augmentation des emprunts	815 616	231 611
Remboursements d'emprunts	(294 743)	(202 111)
Impact fusion		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	503 741	(52 014)
Variation de la trésorerie	530 668	87 409
Trésorerie à l'ouverture	(22 767)	(110 176)
Trésorerie à la clôture	507 901	(22 767)

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2011

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions
A. Renseignements détaillés sur les titres dont la valeur brute excède 1 % du capital					
1. Filiales détenues à plus de 50 %					
Alcafi	2 723	(12 425)	100,0000	14 504	14 504
Autolib'	40 040	(1 007)	99,9990	40 040	
Batscap	10 426	(73 068)	80,0000	38 766	
Bolloré Africa Logistics	174 335	32 928	99,9997	152 281	
Bolloré Énergie	19 523	103 682	99,9913	91 168	0
Bolloré Inc.	1 606	(12 874)	100,0000	7 477	7 477
Bolloré Média	288 855	(73 220)	99,9999	289 035	0
Bolloré Telecom	95 036	(50 698)	89,4775	85 036	
La Charbonnière	360	9 295	52,6800	9 183	4 037
Compagnie des Glénans	247 500	264 394	100,0000	318 815	0
Compagnie Saint-Gabriel	1 000	(3 130)	99,9900	17 045	0
Dewulf Cailleret	255	3 435	99,9935	10 675	
Financière de Cézembre	1 200	538	99,3487	4 814	3 223
Financière Penfret	2 755	(4 723)	100,0000	6 553	5 269
Gruau Microbus	3 266	(639)	99,9996	19 833	0
Hombard Publishing	50	(85 188)	100,0000	7 768	7 768
Iris Immobilier	28 529	15 637	99,9996	29 141	
MP 42	40	271	99,0000	8 588	8 250
Nord-Sumatra Investissements	1 515	185 188	72,7553	78 382	0
Polyconseil	156	5 464	100,0000	9 990	0
Saga	41 370	44 943	100,0000	94 630	0
SDV Logistique Internationale	36 617	70 930	99,9460	53 058	
Société Navale Caennaise	2 750	3 525	99,8852	7 249	1 029
Société Navale de l'Ouest	43 478	(42 335)	99,9968	59 829	59 829
Tamaris Finances	1 198	(3 371)	99,9528	4 524	4 524
Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré (VEPB)	20 040	(60 504)	100,0000	20 020	20 020
Wifirst	76	3 787	55,1597	4 170	
Total I				1 482 573	135 930

Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
0	18 845		7	(89)		
40 040			208	(13 805)		
38 766	192 909		30 300	(25 854)		
152 281	912		43 680	26 010		
91 168	992	85 300	1 417 784	21 081	5 076	
0	1 703		17 655	584		
289 035	176 050		11 819	(37 936)		
85 036	22 299		2 365	(9 931)		
5 146			31 600	152	263	
318 815	15 205			19 891	24 750	
17 045	42 097			(558)		
10 675		886	9 462	667	680	
1 591				8		
1 284	23 735		173	(1 537)		
19 833	2 318		3 121	(3 695)		
0	85 136			(4)		(1)
29 141			10 345	354	75	
338				(6)		
78 382			390	5 486	2 521	
9 990			11 230	2 485	519	
94 630	15 000		991	15 280	16 607	
53 058	4 823	68 895	1 106 846	27 680	26 304	
6 220				38		
0				14		
0	7 848		22	(811)		
0	88 808		131	(64 951)		
4 170	483		9 564	1 848		
1 346 643	699 160	155 081	2 707 693	(37 599)	76 796	

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part du capital détenue en pourcentage	Valeur brute	Provisions
2. Participations détenues entre 10 et 50 %					
Compagnie de Pleuven	136 201	222 513	32,4800	44 238	
Euro Media Group	911	161 115	18,1379	29 217	
Financière du Champ de Mars	19 460	47 332	23,7102	68 097	
Financière du Loch	236 940	5 884	32,5593	77 171	
Financière Moncey	4 206	134 787	15,2282	11 802	
Financière V	69 724	17 039	10,2528	10 782	
Fred & Farid Group	2 200		30,0000	6 600	
Socfinasia	25 063	324 367	16,7486	6 125	
Sofibol	131 825	46 311	35,9334	81 844	
Total II				335 876	0
B. Renseignements globaux sur les titres dont la valeur brute n'excède pas 1% du capital					
1. Filiales de plus de 50 %					
Filiales françaises				2 497	273
Filiales étrangères				7 480	509
2. Participations de 10 à 50 %					
Participations françaises				6 494	650
Participations étrangères				3 008	0
3. Titres des sociétés détenues à moins de 10 %					
				161 874	19 124
Total				1 999 802	156 486

(1) Provisions sur prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés.
(2) Société constituée le 5 octobre 2011.

Valeur nette	Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice	Observations
44 238	194			35 329		
29 217	2 111		304 109	(2 953)		
68 097	10 044			6 684	203	
77 171	385 331			20 239		
11 802				2 813	28	
10 782				592	31	
6 600						(2)
6 125				68 223	5 037	
81 844				1 916	414	
335 876	397 679	0	304 109	132 843	5 713	
2 224	459 323	273			33	
6 971	768	75 000			5 146	
5 844	0	0			1 256	
3 008	0	0			3 249	
142 750	11 574	0			9 321	
1 843 317	1 568 504	230 354			101 514	

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Dans le but de renforcer la cohésion et l'organisation de la branche transport du Groupe Bolloré, il a été réalisé un ensemble d'opérations d'apports partiels d'actifs visant à reclasser les actifs des sociétés et ainsi les rattacher aux périmètres respectifs des divisions opérationnelles.

C'est dans ce cadre que Bolloré a apporté, par voie d'apport partiel d'actif, à sa filiale Bolloré Africa Logistics des titres de participations, des titres immobilisés ainsi que des créances représentatives de prêts de titres d'administrateurs de sociétés faisant partie du périmètre de la division Africa Logistics.

Conformément au règlement CRC n° 2004-01 la valeur de l'apport a été déterminée sur la base des valeurs nettes comptables dans les comptes de la société au 31 décembre 2010, soit une valeur brute de 193 145 milliers d'euros diminuée des provisions préalablement constituées de 40 904 milliers d'euros représentant une valeur nette de 152 241 milliers d'euros, la société a reçu en rémunération 9 515 064 actions nouvelles de 16 euros de valeur nominale créées par la société Bolloré Africa Logistics.

MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de la réglementation comptable, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable. La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

1. VALEURS IMMOBILISÉES

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition, à leur valeur d'apport ou à leur coût de production.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens.

L'écart entre l'amortissement fiscal et l'amortissement linéaire est porté au compte d'amortissements dérogatoires au passif du bilan.

1.1. Immobilisations incorporelles

Les fonds commerciaux concernent : les malis techniques provenant de la fusion en 2000 de Bolloré Investissement avec CR Holdings pour un montant de 35 millions d'euros, de celui dégagé en 2006 au titre de la fusion Bolloré Investissement avec Bolloré pour 246 millions d'euros ainsi que de la reprise des malis techniques précédemment existants chez Bolloré pour 345 millions d'euros.

Ces malis techniques proviennent d'opérations qui ont été réalisées sur la base des valeurs nettes comptables, ils correspondent à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Ceux-ci ne sont représentatifs ni de pertes, ni de distributions exceptionnelles des filiales absorbées, ils font l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents. Ces tests sont effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie (UGT) mesurée par activité, et calculée par la méthode d'actualisation des cash-flows opérationnels prévisionnels.

1.2. Immobilisations corporelles

Les principales durées de vie retenues pour les acquisitions de biens neufs sont les suivantes :

Constructions	De 15 à 40 ans
Agencements et installations	De 5 à 15 ans
Matériels industriels	De 4 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	De 3 à 10 ans

1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat, ou leur valeur d'apport.

À la fin de l'exercice, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine.

La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation. L'estimation de la valeur d'inventaire peut donc justifier le maintien d'une valeur nette supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les créances immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Des provisions sont constituées sur les autres titres immobilisés si leur valeur d'utilité est inférieure à leur valeur au bilan.

2. STOCKS

Les matières premières et marchandises sont évaluées à leur coût d'acquisition selon la méthode du premier entré premier sorti. Le cas échéant, elles sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte de leur valeur actuelle.

La valeur des produits en cours et finis inclut le coût des matières et fournitures mises en œuvre, les frais directs de production, les frais indirects d'usine et d'ateliers ainsi que les amortissements économiques. Les charges fixes sont imputées en fonction de l'activité normale.

Une décote est appliquée aux fabrications anciennes sans pour autant abaisser la valeur nette en dessous de la valeur de récupération.

3. CRÉANCES ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

4. OPÉRATIONS EN DEVICES

Les créances et les dettes libellées dans les devises en dehors de la zone euro figurent au bilan pour leur contre valeur aux cours de fin d'exercice. Les pertes et les gains latents sont enregistrés dans les comptes d'écarts de conversion. Les pertes latentes correspondant aux écarts de conversion actif font l'objet d'une provision pour risques.

5. PROVISIONS RÉGLEMENTÉES

Les provisions réglementées sont dotées selon les règles fiscales en vigueur. Elles comprennent les amortissements dérogatoires et les provisions pour hausse de prix.

6. PROVISION POUR PENSIONS ET RETRAITES

Les obligations concernant les pensions complémentaires à verser au personnel retraité sont constatées sous forme de provision. Elles sont évaluées selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en retenant un taux d'actualisation financière brut de 4,50 %.

7. INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE OU PENSIONS

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite ou pensions complémentaires relatives au personnel en activité figurent en engagements hors bilan.

Le montant de l'engagement est évalué, selon la méthode PUC (Projected Unit Credit) en utilisant un taux d'actualisation financière brut de 4,50 % et une évolution réelle des salaires de 0,60 % (évolution nominale des salaires 2,60 %, inflation de 2,00 %).

Il n'existe pas d'engagements spécifiques en faveur des organes d'administration ou de direction.

8. INFORMATIONS SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers sont utilisés principalement pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette, ainsi que les risques de change. Dans ce cadre, des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA, achats ou ventes de devises au comptant ou à terme) sont utilisées.

Un comité des risques se réunit plusieurs fois par an pour discuter des stratégies, ainsi que des limites, des marchés, des instruments et des contreparties.

Couverture du risque de change

Au 31 décembre 2011, le portefeuille de couverture en devises en contre-valeur euro comprend des ventes à terme pour 27,6 millions d'euros et des achats à terme pour 44,6 millions d'euros, soit une position nette acheteur de 17 millions d'euros.

Couverture du risque de taux

Sur un total de 1 715 millions d'euros de dettes financières, la dette à taux fixe est au 31 décembre 2011 de 607 millions d'euros.

Juste valeur des instruments financiers

Nature du contrat	Échéance	Montant nominal initial	Juste valeur des instruments de couverture (en millions d'euros)
Contrat d'échange de taux d'intérêts payeur taux fixe	2012	125,0 M€	(3,3)
Contrat d'échange de taux d'intérêts payeur taux fixe	2014	145,0 M€	1,9
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2013	50,0 M\$	(0,6)
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2016	40,0 M\$	2,2
CIRS échange intérêts et devise payeur taux fixe	2018	33,0 M\$	2,9

9. INTÉGRATION FISCALE

La société a créé un groupe d'intégration fiscale. La charge d'impôt est supportée par chaque société comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt sont appréhendées par la société mère.

L'impact de l'impôt sur l'exercice 2011 est le suivant :

- le produit d'intégration est de 45 millions d'euros ;
- le groupe fiscal reste déficitaire.

La convention d'intégration fiscale ne prévoyant pas le reversement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune provision n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

10. PARTIE LIÉE

Concernant les transactions conclues entre partie liée, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 – ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2011
Immobilisations incorporelles	638 385	353	245	638 493
Immobilisations corporelles	191 904	4 035	2 097	193 842
Immobilisations financières	2 166 839	66 121	16 185	2 216 775
Total	2 997 128	70 509	18 527	3 049 110

AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2011	Dotations	Reprises	Amortissements cumulés au 31/12/2011
Immobilisations incorporelles	17 925	834	155	18 604
Immobilisations corporelles	123 084	5 772	662	128 194
Immobilisations financières	310 332	11 014	62 149	259 197
Total	451 341	17 620	62 966	405 995

NOTE 2 – INFORMATIONS EN MATIÈRE DE CRÉDIT-BAIL

Il n'existe plus de crédit-bail sur l'exercice 2011

NOTE 3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

Les principales variations du poste Titres de Participations sont dues :

- à la création ou à la souscription aux augmentations de capital des sociétés suivantes pour un total de 41,8 millions d'euros :

- Autolib' ;
- Sorebol ;

- à l'acquisition de titres des sociétés suivantes pour un total de 16,7 millions d'euros :

- VEPB (Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré),
- Gruau Microbus ;

- à la cession de titres des sociétés suivantes pour 7,4 millions d'euros :

- Bolloré Shanghai,
- Antrak group ;

- mouvements liés à la constitution d'une holding formant la division « Transport Afrique » :

- titres reçus : Bolloré Africa Logistics, l'apport a entraîné une diminution de 41 millions d'euros de la valeur brute des titres de participations et une diminution du même montant des provisions sur titres.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

L'augmentation des autres immobilisations financières est principalement due :

- à l'augmentation des créances rattachées à des participations pour 31 millions d'euros ;

- à l'augmentation des prêts pour 8 millions d'euros.

NOTE 4 – ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES**ÉTAT DES CRÉANCES**

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Dont entreprises liées
Actif immobilisé				
Titres de participation	2 001 114			2 001 114
Obligations	5 590	4 090	1 500	0
Créances rattachées aux participations	200 620	3 805	196 815	200 620
Prêts	9 044	83	8 961	9 044
Autres immobilisations financières	407	0	407	0
Actif circulant				
Créances d'exploitation	25 941	25 917	24	14 566
Autres créances	1 604 775	1 565 983	38 792	1 595 204
Total	3 847 491	1 599 878	246 499	3 820 548

ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Dettes financières					
Emprunts obligataires	447 648	15 836	421 611	10 201	0
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 102 554	290 320	696 853	115 381	0
Emprunts et dettes divers	200 000	0	200 000	0	200 000
Dettes d'exploitation					
Dettes fournisseurs	15 433	15 433	0	0	1 181
Dettes fiscales et sociales	19 991	19 991	0	0	0
Dettes diverses					
Comptes courants	968 898	968 898	0	0	968 898
Dettes sur immobilisations	1 045	1 045	0	0	0
Autres dettes	6 609	6 609	0	0	6 575
Total	2 762 178	1 318 132	1 318 464	125 582	1 176 654

La société assure une gestion centralisée de la trésorerie de ses filiales, l'évolution de l'endettement net est la suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Emprunts obligataires	447 648	87 881
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 102 554	1 118 528
Autres emprunts et dettes financières diverses	200 000	3 391
Comptes courants créditeurs	968 898	1 134 528
Créances rattachées aux participations	(200 620)	(169 573)
Prêts	(9 044)	(375)
Comptes courants débiteurs	(1 583 001)	(1 214 213)
Disponibilités	(73 405)	(4 871)
Valeurs mobilières de placement	(20 655)	(3 531)
Total	832 375	951 765

NOTE 5 – VALEUR ESTIMATIVE DES VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Valeur nette	Valeur estimative
Titres non cotés	20 655	20 117	20 117

NOTE 6 – CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capital Social ⁽¹⁾	Primes	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées	Total
Capitaux propres au 1 ^{er} janvier 2011	395 218	235 614	37 511	2 165	516 245	198 152	(49 402)	22 384	1 357 887
Augmentation de capital ⁽²⁾	6 289	51 971							58 260
Affectation du résultat 2010			2 011		122 038	(198 152)	49 402		(24 701)
Variation des subventions et des provisions réglementées								5 137	5 137
Résultat de l'exercice 2011						43 539	(49 643)		(6 104)
Capitaux propres au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat	401 507	287 585	39 522	2 165	638 283	43 539	(49 643)	27 521	1 390 479

(1) Au 31 décembre 2011, le capital social est divisé en 25 094 157 actions de 16 euros de nominal.

(2) Les augmentations de capital résultent de levées de 393 006 options de souscription.

NOTE 7 – ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2011	Dotations	Utilisations	Reprises	Montant au 31/12/2011
Provisions réglementées	22 384	5 894	757	0	27 521
– provision pour hausse de prix	561	431	195	0	797
– amortissements dérogatoires	21 823	5 463	562	0	26 724
Provisions pour risques et charges	26 297	4 153	160	672	29 618
– provision pour restructurations	152	0	95	57	0
– provision pour perte de change	975	1 673	9	0	2 639
– provision pour médailles du travail	730	21	46	5	700
– provision pour litiges	794	0	0	0	794
– provision risques filiales	610	0	0	604	6
– provision pour amendes	21 262	679	0	0	21 942
– provision pour impôts	904	0	0	0	904
– autres provisions	870	1 780	10	6	2 634
Dépréciations	424 320	104 702	69 614	0	459 408
– immobilisations corporelles	179	0	0	0	179
– immobilisations financières	310 332	10 991	62 124	0	259 199
– stocks et en-cours	352	133	13	0	472
– clients	10 330	1 065	462	0	10 933
– autres créances	102 597	92 490	7 000	0	188 087
– valeurs de placement	530	23	15	0	538
Total	473 001	114 749	70 531	672	516 547

NOTE 8 – CHARGES À PAYER ET PRODUITS À RECEVOIR

(en milliers d'euros)	
Charges à payer	
Intérêts courus sur emprunt obligataire	11 420
Intérêts courus sur dettes financières	9 080
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 305
Dettes sur immobilisations	45
Dettes fiscales et sociales	13 687
Intérêts sur découvert	503
Produits à recevoir	
Intérêts courus sur autres immobilisations financières	93
Créances clients et comptes rattachés	1 651
Autres créances	15
Banques	381

NOTE 9 – ENGAGEMENTS FINANCIERS HORS BILAN (HORS CRÉDIT-BAIL)

(en milliers d'euros)	2011	2010
Engagements donnés		
Contreparties douanes et Trésor public	157 149	155 784
Autres cautions	602 932	351 719
Nantissements et hypothèques	18	32 301
Engagements reçus		
Avals et cautions	5 000	12 000
Engagements réciproques et exceptionnels		
Lignes de crédit bancaire non utilisées	1 076 397	893 500
Ventes de devises à terme	27 639	18 287
Achats de devises à terme	44 585	12 031
Engagements indemnités de fin de carrière	5 387	5 486

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT**NOTE 10 – VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES****PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**

(en milliers d'euros)	2011	2010
Usines de Bretagne	85 197	73 316
Prestations diverses du siège	55 789	52 678
Total	140 986	125 994

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en pourcentage)	2011	2010
France	48,70	48,76
Europe	26,20	24,81
Amériques	17,84	19,71
Afrique	0,26	0,46
Autres	7,00	6,26
Total	100,00	100,00

NOTE 11 – RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est principalement composé des dividendes des filiales opérationnelles et des quotes-parts de résultat de l'exercice 2011 des sociétés de personnes pour 131 millions d'euros, du coût net du financement pour 38 millions d'euros et de l'effet négatif des mouvements des dépréciations pour 84 millions d'euros.

Dont entreprises liées :

- produits financiers : 181 millions d'euros ;
- charges financières : 21 millions d'euros.

NOTE 12 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2011	2010
Dotations nettes aux provisions réglementées	(5 137)	(222)
Résultat sur opération de fusion	0	(424)
Résultats sur cessions d'actifs	(7 353)	(960)
Charges liées au personnel	(2 562)	(1 968)
Dotations nettes de provisions	6 533	(18 053)
Indemnités de retraites versées	(596)	(657)
Divers	(2 951)	(2 275)
Total	(12 066)	(24 559)

NOTE 13 – EFFECTIFS MOYENS

(en nombre)	2011	2010
Cadres	176	165
Agents de maîtrise employés et ouvriers	407	402
Total	583	567

NOTE 14 – DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF)

Le DIF permet à chaque salarié de bénéficier, à sa demande et avec l'accord de l'entreprise, de 20 heures de formation par an cumulables et plafonnées à 120 heures.

Le nombre d'heures acquis par le personnel de Bolloré au 31 décembre 2011 est de 56 334.

NOTE 15 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

(en milliers d'euros)	2011	2010
Jetons de présence	419	402
Autres rémunérations	1 523	1 571

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice par la société aux membres du Conseil d'administration et aux mandataires sociaux.

NOTE 16 – INCIDENCE DES ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES

(en milliers d'euros)	2011	2010
Résultat de l'exercice	43 539	198 152
Impôts sur les bénéfices	(43 877)	(42 488)
Résultat avant impôts	(338)	155 664
Variation des provisions réglementées	5 137	223
Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires	4 799	155 887

NOTE 17 – ACCROISSEMENT ET ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Nature des différences temporaires (en milliers d'euros)	2011	2010
Accroissement de la dette future d'impôts		
Amortissements dérogatoires	26 724	21 823
Provision pour hausse des prix	797	561
Charges à répartir, écart de conversion actif...	2 950	1 568
Base totale	30 471	23 952
Accroissement de la dette future d'impôts	10 157	7 984
Allègement de la dette future d'impôts		
Congés payés, contribution sociale de solidarité, provisions non déductibles...	11 850	16 410
Écart de conversion passif, produits taxés d'avance...	2 966	5 014
Base totale	14 816	21 424
Allègement de la dette future d'impôts	4 659	7 141

NOTE 18 – RENSEIGNEMENT DIVERS

Les comptes de la société sont intégrés globalement dans la consolidation du Groupe Financière de l'Odet.

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2007	2008	2009	2010	2011
I. Situation financière en fin d'exercice					
Capital social ⁽¹⁾	395 218	395 218	395 218	395 218	401 507
Nombre d'actions émises	24 701 151	24 701 151	24 701 151	24 701 151	25 094 157
Nombre maximal d'actions à créer					
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	1 204 000	1 184 000	1 146 000	1 171 600	778 594
II. Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	123 382	121 541	110 916	125 994	140 986
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	274 260	36 127	60 310	195 232	91 960
Impôts sur les bénéfices ⁽²⁾	(27 018)	(61 656)	(38 976)	(42 488)	(43 876)
Participation et Intéressement des salariés	509	526	710	635	950
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	269 541	39 663	125 474	198 152	43 539
Montant des bénéfices distribués	27 171	27 171	32 111	74 103	82 265
III. Résultat des opérations réduit à une seule action⁽³⁾					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	12,20	3,57	4,02	9,62	(0,01)
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	10,91	1,61	5,08	8,02	3,66
Dividende versé à chaque actionnaire	1,10	1,10	1,30	3,00	3,30
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés	618	613	595	567	583
Montant de la masse salariale ⁽¹⁾	31 279	32 743	33 459	31 966	36 228
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux ⁽¹⁾	14 332	14 984	15 215	15 098	16 352

(1) En milliers d'euros.

(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.

(3) En euros.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Bolloré, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I – OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II – JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des mali techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites respectivement dans les paragraphes 1.1 « Immobilisations incorporelles » et 1.3 « Immobilisations financières » de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III – VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 20 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de Grant Thornton International
Philippe Bailly

Constantin Associés
Thierry Quéron

20.5. DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les résultats de l'exercice 2011 ont été publiés le 22 mars 2012. La présentation des comptes et le communiqué y afférent sont disponibles sur le site internet www.bollore.com.

20.6. INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

Le rapport financier semestriel 2011 a été diffusé le 31 août 2011 et est disponible sur le site internet www.bollore.com.

20.7. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES

20.7.1. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

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

Exercice	2010	2009	2008
Nombre d'actions	24 701 151	24 701 151	24 701 151
Dividende (en euros)	3,00 ⁽¹⁾	1,30 ⁽¹⁾	1,10 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	71,23	32,11	27,2

(1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 était éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.

20.7.2. AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 43 539 183,91 euros. Il vous est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	43 539 183,91
Report à nouveau antérieur	638 283 303,86
Affectation à la réserve légale	(628 809,60)
Bénéfice distribuable	681 193 678,17
Dividendes	
– Acompte sur dividende ⁽¹⁾	49 642 870,00
– Dividende complémentaire ⁽²⁾	32 622 404,10
Report à nouveau	598 928 404,07

(1) Cet acompte sur dividende, dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 août 2011, a été fixé à 2 euros par action. La mise en paiement est intervenue le 7 septembre 2011.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,30 euro par action.

Le dividende au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,30 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que l'intégralité des dividendes attribués aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts ou, sur option, à un prélèvement forfaitaire libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 *quater* du Code général des impôts.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 18 juin 2012.

20.7.3. PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement.

Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

20.8. PROCÉDURES JUDICIAIRES

Toute procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur du Groupe sont présentés au 4.1.4 « Risques juridiques ».

20.9. CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Aucun changement n'est survenu depuis le dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés.

20.10. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES ET PRISES DE CONTRÔLE

20.10.1. PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES

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

Société	Participations en 2011		Total de la participation et du contrôle au 31/12/2011	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Compagnie de Plomeur	99,00	99,00	99,00	99,00
Eddi & Son	30,00	30,00	30,00	30,00
Financière de Kerdevot	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Locmaria	99,00	99,00	99,00	99,00
Financière de Penmarch	99,00	99,00	99,00	99,00
Fred & Farid Group	30,00	30,00	30,00	30,00
Véhicules Électriques Pininfarina-Bolloré	100,00	100,00	100,00	100,00

20.10.2. PRISE DE CONTRÔLE

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

Société	Participations indirectes acquises en 2011	Contrôle au 31/12/2011
	% de droits de vote	% en droits de vote
Bolloré Media Régie	100,00	100,00
Compagnie de Plomeur	–	99,00
Directpanel	100,00	100,00
DME-Almy	100,00	100,00
Établissements Caron	100,00	100,00
Établissements Labis Charbon – Fuel	100,00	100,00
Fast Fret Air Service Transport	51,00	51,00
Financière de Kerdevot	–	99,00
Financière de Locmaria	–	99,00
Financière de Penmarch	–	99,00
JCDECAUX Bolloré Holding ⁽¹⁾	50,00	50,00
Lequette Énergies	100,00	100,00
Les Combustibles de Normandie (LCN)	48,99	48,99
Manche Hydrocarbures	100,00	100,00
Profrexpert Promotion France Export	100,00	100,00
Société Pétrolière de Louviers Patin « SPL Patin »	100,00	100,00
Société Villemer ⁽²⁾	100,00	–
The Web Family	51,00	51,00

(1) Contrôle conjoint avec le groupe JCDECAUX.

(2) Dissoute : transfert universel de patrimoine dans Les Combustibles de Normandie (LCN).

20.11. INFORMATION RELATIVE AUX DÉLAIS DE PAIEMENT

En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2011 du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2011) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs	4 258	2 267	2 143	2 405	258	621	0	11 952
Fournisseurs d'immobilisations	798	61	35	85	9	11	0	999
Total à payer	5 056	2 328	2 178	2 490	267	632	0	12 951
Factures non parvenues							3 351	3 351
Autres	31	25	0	8	3	12	0	79
Total fournisseurs et autres comptes rattachés	5 087	2 353	2 178	2 498	270	644	3 351	16 381

Nous vous représentons à titre comparatif la décomposition du solde de l'exercice précédent des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2010) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs	1 975	2 288	1 541	4 004	386	301	0	10 495
Fournisseurs d'immobilisations	926	81	417	143	2	0	0	1 569
Total à payer	2 901	2 369	1 958	4 147	388	301	0	12 064
Factures non parvenues							6 249	6 249
Autres	21	25	2	7	2	3	0	60
Total fournisseurs et autres comptes rattachés	2 922	2 394	1 960	4 154	390	304	6 249	18 373

21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

21.0. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL	164
21.1. CAPITAL	164
21.1.1.A. Montant du capital social	164
21.1.1.B. Montant du capital potentiel	164
21.1.2. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la société elle-même ou en son nom par ses filiales	164
21.1.3. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	164
21.1.4. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	164
21.1.5. Informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions	164
21.1.6. Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques mettant tout changement survenu en évidence	165
21.1.7. Délégations accordées par l'assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	165
21.1.8. Accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	165
21.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS	165
21.2.1. Objet social (article 2 des statuts)	166
21.2.2. Résumé des dispositions contenues dans les statuts, la charte et le règlement intérieur concernant les membres des organes d'administration et de direction	166
21.2.3. Droits, privilèges, restrictions attachés aux actions	166
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	166
21.2.5. Convocations et conditions d'admission aux assemblées	166
21.2.6. Disposition des statuts, charte, règlement pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	166
21.2.7. Disposition de l'acte constitutif, charte, règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	166
21.2.8. Conditions des statuts régissant les modifications de capital	166

21.0. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR LA SOCIÉTÉ

Vincent Bolloré, Président-directeur général, en vertu de la délégation que lui a consentie le Conseil d'administration en date du 21 décembre 2006 a procédé, le 22 décembre 2006, à l'émission d'obligations consenties à des investisseurs institutionnels américains, pour un montant global de 123 millions de dollars américains répartis en trois tranches :

- une tranche A de 50 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux variable indexé sur le taux Libor, remboursable le 22 décembre 2013 ;
- une tranche B de 40 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,32 %, remboursable le 22 décembre 2016 ;
- une tranche C de 33 millions de dollars américains, moyennant le versement d'un intérêt au taux de 6,42 %, remboursable le 22 décembre 2018.

Agissant selon une délibération du Conseil d'administration en date du 15 mars 2011, le Président a, le 24 mai 2011, décidé l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 350 000 000 euros représenté par 3 500 obligations de 100 000 euros de nominal chacune, portant intérêt au taux de 5,375 % l'an, venant à échéance le 26 mai 2016.

21.1. CAPITAL

21.1.1.A. MONTANT DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2011, le capital social s'élevait à 401 506 512 euros, divisé en 25 094 157 actions d'une valeur nominale de 16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

Place de cotation

Les titres de l'émetteur sont cotés sur le marché Euronext Paris, compartiment A, sous le numéro de code ISIN FR 0000039299.

21.1.1.B. MONTANT DU CAPITAL POTENTIEL

Le nombre total de titres potentiels au 31 décembre 2011 était composé de 778 594 actions (743 994 options de souscription non encore levées au 31 décembre 2011 et 34 600 actions gratuites attribuées au 31 décembre 2011), soit un capital potentiel complémentaire de 12 457 504 euros.

21.1.2. NOMBRE, VALEUR COMPTABLE ET VALEUR NOMINALE DES ACTIONS DÉTENUES PAR LA SOCIÉTÉ ELLE-MÊME OU EN SON NOM PAR SES FILIALES

Au 31 décembre 2011, les actions de la société détenues par des sociétés contrôlées sont au nombre de 3 289 907. Leurs valeurs comptables s'élèvent à 368 904 533,20 euros et leurs valeurs nominales à 52 638 512 euros

Ces actions sont privées de droit de vote.

21.1.3. MONTANT DES VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION AVEC MENTION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE CONVERSION, D'ÉCHANGE OU DE SOUSCRIPTION

Néant.

21.1.4. INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL SOUSCRIT, MAIS NON LIBÉRÉ, OU SUR TOUTE ENTREPRISE VISANT À AUGMENTER LE CAPITAL

Néant.

21.1.5. INFORMATIONS RELATIVES AUX OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

21.1.5.1. Options de souscription attribuées

Date de l'Assemblée	7 juin 2006
Date du Conseil d'administration	6 avril 2007
Nombre d'options pouvant être attribuées	1 612 244
Nombre d'options attribuées	1 205 000
Prix d'exercice	148,24 euros
Nombre d'options de souscription restantes au 31 décembre 2011	743 994
Durée du plan	5 ans
Délai total d'indisponibilité	4 ans

21.1.5.2 Options de souscription d'actions Bolloré autorisées et non attribuées

L'Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2008 a autorisé le Conseil d'administration à consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

La durée de l'autorisation était de trente-huit mois et le nombre total des options consenties ne pourra donner droit à souscrire un nombre d'actions excédant 5 % du capital.

Cette autorisation a pris fin le 5 août 2011.

21.1.6. HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL POUR LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES METTANT TOUT CHANGEMENT SURVENU EN ÉVIDENCE

Année	Opérations	Nominal (en euros)	Montant de la variation du capital (en euros)	Montant de la prime d'émission (en euros)	Capital social cumulé (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la société
2005		16			368 512 944	23 032 059
2006	Rémunération des titres de Bolloré (absorbée lors de l'opération de fusion en date du 21 décembre 2006) dans le cadre de l'opération publique d'échange	16	26 705 472	202 794 678	395 218 416	24 701 151
2007		–	16	–	395 218 416	24 701 151
2008		–	16	–	395 218 416	24 701 151
2009		–	16	–	395 218 416	24 701 151
2010		–	16	–	395 218 416	24 701 151
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 30 juin 2011)	16	411 360	3 399 890,40	395 629 776	24 726 861
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 29 août 2011)	16	1 511 904	12 495 886,56	397 141 680	24 821 355
2011	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 31 décembre 2011)	16	4 364 832	36 075 336,48	401 506 512	25 094 157
2012	Constatation de levées d'options de souscription d'actions (au 6 avril 2012)	16	9 779 680	80 829 055,20	411 286 192	25 705 387

21.1.7. DÉLÉGATIONS ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOMAINE DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL

Au jour de la rédaction du présent rapport, le Conseil d'administration dispose des délégations de compétence suivantes à l'effet d'augmenter le capital social ou d'émettre des valeurs mobilières.

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 (article L. 225-100 alinéa 4 du Code de commerce)

Autorisations	Date de délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximum (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	Emprunt : 500 000 000 Capital : 200 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	200 000 000 ⁽¹⁾	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	10 % du capital	Non utilisée
Augmentation de capital réservée aux salariés	Assemblée générale extraordinaire 9 juin 2011	26 mois (9 août 2013)	1 % du capital	Non utilisée

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

21.1.8. ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ MODIFIÉS OU PRENANT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Certains contrats de financement peuvent être résiliés en cas de changement de contrôle. Aucun contrat commercial dont la résiliation impacterait significativement les activités du Groupe ne contient de clause de changement de contrôle.

21.2. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

La société Bolloré est une société anonyme à Conseil d'administration dont le siège social est à Odet, 29500 Ergué-Gabéric, et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Quimper sous le numéro 055 804 124.

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

Les documents et renseignements relatifs à la société peuvent être consultés au siège administratif de la société : 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux Cedex.

21.2.1. OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La société a pour objet, en France et en tous autres pays, sans exception, directement ou indirectement :

- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- l'application industrielle de toutes technologies ;
- toutes activités de transports de toutes natures, maritimes, terrestres ou autres, ainsi que toutes prestations de services d'auxiliaire de transport, sous toutes leurs formes, et toutes opérations connexes ;
- la prestation de services, conseils et assistance, notamment financiers, aux entreprises ;
- l'achat et la vente de tous produits, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, notamment sous forme de bail, avec ou sans option d'achat, la vente de tout bien de consommation ou d'équipement, matériel fixe, mobile ou roulant, machines et outillages, ainsi que de tous véhicules terrestres, maritimes ou aériens ;
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales ou industrielles ;
- et, plus généralement, toutes opérations quelconques, commerciales, financières, industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires ou connexes.

21.2.2. RÉSUMÉ DES DISPOSITIONS CONTENUES DANS LES STATUTS, LA CHARTE ET LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR CONCERNANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les dispositions relatives aux organes d'administration et de direction figurent dans le titre III des statuts.

Ainsi, le Conseil d'administration est composé de trois à dix-huit membres, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leur fonction est de six années, la limite d'âge pour exercer leur fonction étant fixée à 99 ans.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins pendant toute la durée de son mandat.

Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président du Conseil d'administration, personne physique qui organise les travaux du Conseil et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Quelle que soit la durée pour laquelle elles ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire tenue après la date à laquelle il a atteint l'âge de 75 ans révolus. Toutefois, le Conseil d'administration peut décider en ce cas de renouveler le mandat du Président pour une ou deux périodes de deux années.

Le Conseil peut désigner, parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président.

La Direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut donner mandat à une ou plusieurs personnes (dans la limite de cinq) d'assister celui-ci, au titre de Directeur général délégué.

21.2.3. DROITS, PRIVILÈGES, RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

L'article 11 des statuts dispose que, outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices ou du boni de liquidation.

L'article 19 des statuts dispose que le droit attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et qu'à égalité de valeur nominale, chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix.

21.2.4. ACTIONS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES

Les statuts de la société ne prévoient pas de dispositions plus restrictives que la loi dans ce domaine.

21.2.5. CONVOCATIONS ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES

Convocations

Les assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-103 du Code de commerce, les Assemblées générales, ordinaires ou extraordinaires, sont convoquées par le Conseil d'administration. À défaut, elles pourront être également convoquées :

- par les Commissaires aux comptes ;
- par un mandataire désigné en justice à la demande soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou de plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions fixées par la loi ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de contrôle.

Après accomplissement des formalités préliminaires à la convocation prévues par la réglementation en vigueur, les convocations aux Assemblées générales sont faites par un avis contenant les indications prescrites par ladite réglementation ; cet avis est inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social et au *Bulletin des annonces légales obligatoires*.

Les actionnaires nominatifs inscrits en compte depuis un mois au moins à la date de l'insertion de cet avis sont, en outre, convoqués par lettre ordinaire, à moins qu'ils n'aient demandé en temps utile à être convoqués, à leurs frais, par lettre recommandée.

Participation aux Assemblées

Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription, ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire ayant le droit de participer à l'Assemblée générale peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou peut voter par correspondance dans les conditions légales.

21.2.6. DISPOSITION DES STATUTS, CHARTE, RÈGLEMENT POUVANT RETARDER, DIFFÉRER OU EMPÊCHER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

21.2.7. DISPOSITION DE L'ACTE CONSTITUTIF, CHARTE, RÈGLEMENT FIXANT LE SEUIL AU-DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ÊTRE DIVULGUÉE

Néant.

21.2.8. CONDITIONS DES STATUTS RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DE CAPITAL

Les modifications du capital peuvent être réalisées dans les conditions prévues par la loi.

22. CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats significatifs conclus par les sociétés du Groupe sont mentionnés dans l'annexe aux comptes consolidés, note 7.

23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Aucune information provenant de tiers, aucune déclaration d'experts ou déclaration d'intérêts ne figure dans le présent document, à l'exception des rapports des Commissaires aux comptes.

24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter :

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

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

Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur simple demande auprès de :

Direction financière – relations investisseurs
Groupe Bolloré
31-32, quai de Dion-Bouton
92811 Puteaux Cedex
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85
Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

Par ailleurs, le site Internet du Groupe (www.bollore.com) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe respectivement sous les rubriques « Communiqués » et « Données financières ».

25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les participations de la société sont mentionnées dans le tableau des filiales et participations des comptes annuels (20.4) et celles du Groupe sont décrites dans la note 9 « Autres actifs financiers » des comptes consolidés (20.3).

ANNEXES

Tableau de passage entre le rapport de gestion et le document de référence de Bolloré	170
Table de concordance entre le document de référence et le rapport financier annuel	171
Rapport du Président sur la composition, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	172
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré	178
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	179
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2012	181
Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012	182
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	183
Résolutions présentées à l'Assemblée générale extraordinaire du 6 juin 2012	184
Document d'information annuel	186

TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE RAPPORT DE GESTION ET LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE DE BOLLORÉ

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la société tels qu'exigés au terme des articles L. 232-1 et R. 225-102 du Code de commerce.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Situation et activité de la société au cours de l'exercice écoulé	6.1.
Résultats des activités	3. ; 6.1. ; 9.1.
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	12.1.
Activités en matière de recherche et développement	11.1. ; 11.2.
Évolution prévisible de la situation de la société et des perspectives d'avenir	12.2.
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	20.3. note 37
Organe choisi pour exercer la Direction générale de la société	14.1.1.
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs clés de performance de nature non financière (notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel)	8.2. ; 9. ; 10. ; 17. ; 20.9.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	10.4. ; 10.5. ; 20.3. note 20 et 35
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	4.
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	14.1.2.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (et éventuellement des dirigeants)	17.1. ; 17.3. ; 17.4. ; 17.6.
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés dans le cadre de l'intéressement ou de consentir des options d'achat, ou encore d'attribuer des actions gratuites aux salariés et aux dirigeants	NA
Activité des filiales de la société et des sociétés contrôlées par elle	7.1.
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France ou prises de contrôle de telles sociétés	20.10.
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social et aux actions d'autocontrôle	18.1.
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la société ou souscription d'actions au titre des options d'achat	17.2.2.2.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.7.1.
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15.
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	20.3. note 1
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	4.1.4. ; 20.8.
Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4.1.6. ; 8.2. ; 17.1.
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	4.1.1. ; 4.1.2. ; 20.3. note 35
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la société sur ses propres actions (programme de rachat d'actions)	NA
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	17.2.2. ; 20.3. note 18
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.5.

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	
– structure du capital de la société	18.1.; 18.3.; 21.1.
– restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	14.1.1.; 18.4.; 21.2.3.; 21.2.4.
– participations directes ou indirectes dans le capital, dont la société a connaissance, en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce	18.1.
– détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	18.2.; 21.2.3.
– mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionnariat du personnel, accords entre actionnaires dont la société a connaissance et pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pactes d'actionnaires)	18.4.; 21.2.4.; 21.2.6.
– règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration et à la modification des statuts	14.1.1.; 16.; 21.2.2.
– pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier émission ou rachat d'actions	NA
– accords conclus par la société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	21.1.8.
– accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	16.4.; 20.3. note 32
Informations sur les délais de paiement, prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce	20.11.
Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	20.4. p. 158
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	21.1.7.
Rapport du Président du Conseil d'administration	Annexe

NA : non applicable.

TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Comptes annuels	20.4.	p. 141
Comptes consolidés	20.3.	p. 69
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	20.4.	p. 159
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.3.	p. 140
Rapport de gestion	Annexe	p. 170
Honoraires des Commissaires aux comptes	20.3.	p. 130
Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société	Annexe	p. 172
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président	Annexe	p. 178
Document d'information annuel	Annexe	p. 186

NA : non applicable.

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

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du 22 mars 2012, (i) de la composition « du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein », des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que (iv à ix) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

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

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

I – COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL

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

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion. La durée de leurs fonctions est de six années et ils sont rééligibles.

Le Conseil est composé de dix-sept membres : Vincent Bolloré (Président-directeur général), Comte de Ribes (Vice-Président), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président-directeur général), Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Sébastien Bolloré, Yannick Bolloré, Bolloré Participations (représentée par Gilles Alix), Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Georges Pébereau, Olivier Roussel, Michel Roussin, Martine Studer et François Thomazeau.

L'Assemblée générale ordinaire, dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance du Conseil en ce qui concerne sa féminisation, s'est prononcée favorablement sur les nominations de Martine Studer et de Marie Bolloré.

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

Parmi les dix-sept membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 9 avril 2009, Hubert Fabri, Denis Kessler, Claude Juimo Siewe Monthé, Jean-Paul Parayre, Georges Pébereau, Olivier Roussel, Martine Studer et François Thomazeau sont qualifiés d'indépendants.

POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2008, a décidé de retenir l'option consistant à ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et a renouvelé le mandat de Président-directeur général de Vincent Bolloré.

Le Président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Aucune limitation n'est apportée aux pouvoirs du Président.

Toutefois, le Président soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique.

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 étant prépondérante.

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 Conseil d'administration, en séance du 19 mars 2008, a adopté un règlement intérieur autorisant, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels et du rapport de gestion) et L. 233-16 (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe), la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

MISSION DU CONSEIL

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

ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

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

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

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque administrateur, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile.

Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les administrateurs à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

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

Séance du 15 mars 2011 (taux de présence : 89 %) :

- activités et résultats,
- examen des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2010,
- autorisation donnée au Président d'émettre les cautions, avals et garanties,
- documents prévisionnels,

- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,
- composition du Conseil,
- période d'abstention sur titres,
- politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale,
- délégation du Conseil d'administration au représentant légal à l'effet de procéder à l'émission d'emprunts obligataires ;

Séance du 30 août 2011 (taux de présence : 89 %) :

- comptes semestriels consolidés au 30 juin 2011,
- documents prévisionnels,
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce,
- répartition des jetons de présence,
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil,
- émission d'un emprunt obligataire,
- constatation du nouveau montant du capital social,
- opérations de restructuration au sein du Groupe,
- mise en distribution d'un acompte sur dividende,
- autorisation du Conseil à l'effet de consentir une caution pour garantir un engagement pris par la Société Financière de Sainte-Marine.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Le Conseil d'administration, en séance du 30 août 2011, a été appelé à procéder à une évaluation de son fonctionnement et de ses méthodes de travail.

Celle-ci a été menée dans la perspective de trois objectifs :

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

La méthode utilisée, comme les années précédentes, est celle de l'autoévaluation.

Concernant les résultats de l'évaluation, les administrateurs ont porté un jugement positif sur les modalités de fonctionnement du Conseil.

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

La composition du Conseil permet la réunion de compétences et d'expertises reconnues, notamment industrielles, financières, comptables et bancaires, qui s'expriment de façon permanente, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'information financière, et apportent une contribution de grande qualité lors des débats et des prises de décisions. Ainsi, l'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2011 a nommé en qualité d'administrateurs, Marie Bolloré et Martine Studer, ancien Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de la communication, économiste, publicitaire, Présidente de société.

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil n'a pas de comités spécialisés, les administrateurs exerçant collégalement leurs fonctions.

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

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

Le Comité d'audit constitué par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet le 9 avril 2009 est composé de trois administrateurs indépendants, Olivier Roussel (nommé par le Conseil d'administration de Financière de l'Odet du 30 août 2011 pour une période de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013), Alain Moynot et Lucien Vochel, (renouvelés par le Conseil d'administration du 10 juin 2010, et ce, jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012).

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

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

En outre, il lui appartient :

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

Alain Moynot assure la Présidence du Comité d'audit.

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

Au cours de l'exercice 2011, le Comité d'audit s'est réuni à deux reprises et a notamment examiné les points suivants :

- Comité d'audit du 10 mars 2011 :
 - suivi de l'activité de l'audit interne, du contrôle interne et des processus de gestion des risques. Présentation du projet de rapport du Président aux membres du Comité d'audit,
 - suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présentation des comptes 2010,
 - suivi du contrôle légal des comptes et point sur l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- Comité d'audit du 29 août 2011 :
 - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe à fin août 2011 et présentation du niveau de contrôle interne des entités auditées,
 - présentation des résultats du premier semestre 2011,
 - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2011.

RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

L'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2011 a fixé à 550 000 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres, étant précisé que ce montant a été fixé jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Le Conseil du 30 août 2011 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.

II – INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La gouvernance de la société relève du rapport Afep-Medef d'octobre 2003 – *Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* –, des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées publiées en janvier 2007 et des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé publiées en octobre 2008 (disponibles sur www.medef.fr).

L'ensemble de ces textes a été, en décembre 2008, consolidé pour former le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Conseil d'administration du 15 décembre 2008, appelé à se prononcer sur les recommandations émises par l'Afep et le Medef en octobre 2008, a décidé d'adhérer à ces recommandations, tout en précisant que la société n'avait procédé ni à la mise en place de parachutes dorés, ni à l'attribution de régimes de retraite supplémentaires au profit des mandataires sociaux.

Le Conseil du 9 avril 2009, appelé à statuer sur l'examen de la situation de la société au regard des principes du gouvernement d'entreprise issus du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de décembre 2008, a pris acte que les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise correspondent aux recommandations et assurent ainsi la transparence au sein de la société.

Toutefois, le Conseil n'a pas de comités spécialisés, les administrateurs exerçant collégalement leurs fonctions.

Il est rappelé que, dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008, le Comité d'audit a été implémenté au niveau de Financière de l'Odet, société contrôlante et elle-même soumise à l'obligation légale d'instituer un Comité d'audit, par un Conseil d'administration en date du 9 avril 2009.

En outre, les administrateurs, considérant que l'organisation effective des travaux du Conseil permettait de disposer d'une information complète à l'examen de toute opération significative, ont opté pour l'adoption d'un règlement intérieur ayant pour finalité de faciliter la participation matérielle aux séances du Conseil.

Par ailleurs, le Conseil, appelé à se prononcer sur la qualification d'administrateur indépendant, a décidé :

- d'écarter le critère d'ancienneté de douze ans, estimant que la durée des fonctions d'un administrateur témoigne de la reconnaissance de ses compétences et qu'elle ne pouvait, en tant que critère unique, remettre en cause son 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.

Ainsi, le Conseil a considéré que, pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Enfin, le Conseil, prenant acte que le rapport consolidé Afep-Medef recommande que les administrateurs possèdent un nombre significatif d'actions et que la durée de leur mandat ne dépasse pas quatre ans, a décidé, eu égard à la structure de l'actionariat de la société, de ne pas se prononcer sur un nombre de titres précis à détenir et de ne pas proposer à l'Assemblée de modifier les dispositions statutaires prévoyant une durée du mandat de six ans.

Le Conseil d'administration du 31 août 2010, appelé à se prononcer sur la recommandation d'avril 2010 relative à la présence de femmes dans les Conseils et, complétant le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, a pris acte des dispositions de la recommandation et a déclaré s'efforcer à l'avenir de privilégier les candidatures féminines lors de

nouveaux postes à pourvoir, sans pour autant s'engager sur un pourcentage minimum. Cette dernière appréciation est sans objet depuis l'entrée en vigueur de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

III – MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

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

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

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

V – DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

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

L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

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

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Selon ce cadre, le contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

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

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

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

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

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

La séparation des fonctions

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

Des filiales autonomes et responsables

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

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

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

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

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire, directement accessible par les divisions opérationnelles sur l'intranet.

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

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

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

LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

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

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

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs. À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :

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

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

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

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

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

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

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

FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Processus d'élaboration des comptes consolidés

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

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

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

Processus du reporting financier

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

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

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

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

UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

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

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

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

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

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

GESTION DES RISQUES

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

Les principaux risques auxquels le Groupe est soumis sont développés dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence.

Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, la gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes :

• Risque de marché sur actions cotées.

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

• Risque de liquidité.

Une gestion centralisée de la trésorerie a été mise en place. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction de la trésorerie du Groupe, qui s'assure du correct financement des activités de celui-ci, notamment à travers des financements bancaires diversifiés. 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.

• Risque de crédit.

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

• Risque de devise.

Le Groupe couvre ses principales opérations en devises. La gestion de la couverture est centralisée au niveau Groupe pour la France et l'Europe. Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe à travers des achats ou ventes à terme de devises. Enfin, la mise en place d'un *netting* mensuel des flux

intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Distribution d'énergie, les positions sont directement couvertes sur le marché.

• Risque matières premières.

Dans la division Distribution d'énergie, qui est la plus exposée à ce risque, les variations de cours du produit sont répercutées aux clients. Par ailleurs, la Direction de la division systématise la mise en place d'achats et de ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

• Risques opérationnels.

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux 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. 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. Par ailleurs, une supervision en est faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

• Risque juridique.

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

• 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.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe. L'existence d'un outil informatique permet de donner une dimension active et régulière dans le suivi des risques qui porte sur l'ensemble de nos métiers.

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

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

LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

Le Conseil d'administration de la société mère du Groupe

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

La Direction générale du Groupe

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Le comité mensuel de résultat

Chaque division, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement à la Direction générale du Groupe et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité, ainsi que l'analyse de leur évolution par rapport aux objectifs approuvés par la Direction générale.

Le Comité d'audit

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

Le Comité des risques

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

Les organes d'administration des filiales

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

Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service de contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe. Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux comités de direction.

L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.

Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, basé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale. Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

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

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2008), représenté par Thierry Quéron, et AEG Finances (nommé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2007), représenté par Philippe Bailly.

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

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

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

DISPOSITIF ÉTHIQUE

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

La Charte Éthique rédigée en 2000 a été revue, afin de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe.

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 mise en place depuis deux ans.

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

LISTE D'INITIÉS

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers. Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers. L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

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

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

En 2011, la cartographie des risques a été étendue à LCN (Les Combustibles de Normandie), qui représente une des principales acquisitions du Groupe Bolloré sur l'exercice.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Afin d'anticiper les nouvelles obligations définies par la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite « loi Grenelle II ») ainsi que les recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a élaboré son protocole de *reporting*.

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100 et de l'IFRS. Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extralégales. Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérifications des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier. Le questionnaire relatif aux actions de développement durable, adressé chaque année aux différentes entités du Groupe, a été précisé et complété. Le questionnaire relatif aux actions RH a été diffusé plus largement aux équipes locales afin de remonter au mieux les actions déployées à l'international.

Le 23 mars 2012

Le Président
Vincent Bolloré

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ BOLLORÉ

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Bolloré et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 20 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de Grant Thornton International
Philippe Bailly

Constantin Associés
Thierry Quéron

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2011

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

I – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société Financière de l'Odet

Votre Conseil d'administration du 15 mars 2011 a autorisé la conclusion d'une convention de prêt par votre société à la société Financière de l'Odet d'un montant de 200 000 000 euros. Cette convention en date du 1^{er} avril 2011 a été conclue pour une durée expirant le 6 février 2015. Le taux d'intérêt est le taux Euribor un an plus une marge de 2,50 %, soit pour l'exercice 2011, une somme de 6 862 777,78 euros.

Administrateurs intéressés :

- Vincent Bolloré ;
- Cédric de Bailliencourt ;
- Cyrille Bolloré ;
- Sébastien Bolloré ;
- Yannick Bolloré ;
- Bolloré Participations.

Avec la société Saga

Votre Conseil d'administration du 15 mars 2011 a autorisé la conclusion d'une convention de prêt par votre société à la société Saga d'un montant de 15 000 000 euros. Cette convention en date du 5 avril 2011 d'une durée de cinq ans stipule que le prêt est productif d'intérêts au taux Euribor un an plus une marge de 2,50 %, soit un montant de 503 478 euros au titre de l'exercice 2011.

Administrateur intéressé :

- Gilles Alix.

Avec la société Financière de Sainte-Marine

Votre Conseil d'administration du 30 août 2011, actant que la société Financière de Sainte-Marine, filiale indirecte de votre société, allait procéder à la mise en place d'une opération de financement lui permettant de disposer de fonds à hauteur de 200 000 000 euros, a autorisé, au profit du prêteur, une garantie aux termes de laquelle elle se porterait caution de la société Financière de Sainte-Marine, moyennant une rémunération à verser par celle-ci égale à 0,25 % l'an sur le montant de 200 000 000 euros. Au titre de l'exercice 2011, votre société a enregistré un produit de 43 056 euros.

Administrateur intéressé :

- Cédric de Bailliencourt.

II – CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Bolloré Participations

Au titre des prestations de présidence, la société Bolloré Participations a facturé en 2011 à votre société la somme de 1 348 781,64 euros hors taxes correspondant à 75 % du coût charges comprises du salaire perçu par Vincent Bolloré.

Au titre de la convention de prestation de services, Bolloré Participations a facturé en 2011 à votre société une somme de 1 425 396 euros.

Utilisation de l'avion, propriété de la société

Par décisions des Conseils d'administration des 30 mars et 1^{er} octobre 2001 de votre société, le coût des déplacements privés des administrateurs et mandataires sociaux du groupe est refacturé au prix coûtant et en fonction du type d'avion utilisé.

Sur cette base, votre société a facturé 687 844,70 euros toutes taxes comprises au cours de l'exercice 2011.

Avec la société Financière de l'Odet

Dans le cadre de la garantie à première demande conférée par votre société au titre de l'emprunt obligataire émis en août 2010 par Financière de l'Odet, et conformément aux dispositions de la convention conclue le 9 août 2010, votre société a facturé à la société Financière de l'Odet une rémunération annuelle égale à 0,3 % du montant maximum de 241 000 000 euros pouvant être appelé au titre de la Garantie, soit une rémunération de 723 000 euros facturée en 2011.

Conventions de licences de la marque Bolloré Africa Logistics

Au titre des conventions de licence de la marque Bolloré Africa Logistics avec des sociétés du Groupe Bolloré, votre société a perçu des redevances égales à 2 % du chiffre d'affaires réalisé par les licenciés au cours de l'exercice précédant celui du versement, soit :

- 1 830 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire,
- 1 632 000 euros versés par Société d'Exploitation du Terminal de Vridi,
- 726 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Sénégal,
- 1 125 000 euros versés par Bolloré Africa Logistics Cameroun,
- 707 000 euros versés par SDV Gabon,
- 961 000 euros versés par SDV Congo.

Avec la société Havas

Votre société a conclu un pacte d'actionnaire avec la société Havas au sein de la société W & Cie après fusion-absorption de la société @Just par la société W & Cie.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 20 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de Grant Thornton International
Philippe Bailly

Constantin Associés
Thierry Quéron

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 6 JUIN 2012

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2011)

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 2011, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Elle approuve spécialement les dépenses visées par l'article 223 quater du Code général des impôts, non admises en charges déductibles pour la détermination du montant de l'impôt sur les sociétés, en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, qui s'élève à un montant global de 131 569,56 euros.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2011 et du rapport des Commissaires aux comptes faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 8 490 532 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 319 756 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, tels qu'ils lui ont été présentés. L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	43 539 183,91
Report à nouveau antérieur	638 283 303,86
Affectation à la réserve légale	(628 809,60)
Bénéfice distribuable	681 193 678,17
Dividendes	
– Acompte sur dividende ⁽¹⁾	49 642 870,00
– Dividende complémentaire ⁽²⁾	32 622 404,10
Report à nouveau	598 928 404,07

(1) Cet acompte sur dividende dont la distribution a été décidée en Conseil d'administration le 30 août 2011 a été fixé à 2 euros par action. La mise en paiement est intervenue le 7 septembre 2011.

(2) Le dividende complémentaire s'élèvera à 1,30 euro par action.

Le dividende au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 3,30 euros par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que l'intégralité des dividendes attribués aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, ou, sur option, à un prélèvement forfaitaire libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts.

Les sommes ainsi distribuées au titre du dividende complémentaire seront mises en paiement le 18 juin 2012.

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	2010	2009	2008
Nombre d'actions	24 701 151	24 701 151	24 701 151
Dividende (en euros)	3 ⁽¹⁾	1,30 ⁽¹⁾	1,10 ⁽¹⁾
Montant distribué (en millions d'euros)	71,23	32,11	27,2

(1) Le dividende à répartir au titre des exercices 2008, 2009 et 2010 était éligible à la réfaction de 40 % mentionnée à l'article 158 du Code général des impôts, sachant que cet abattement ne bénéficie qu'aux personnes physiques, ou, sur option, à un prélèvement libératoire en vertu et dans les conditions prévues à l'article 117 quater du Code général des impôts.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions qui y sont relatées ainsi que les conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur du Comte de Ribes arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de six 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 2017.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Hubert Fabri arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de six 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 2017.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Michel Roussin arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de six 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 2017.

HUITIÈME RÉSOLUTION⁽¹⁾

(Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Georges Pébereau arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de six 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 2017.

NEUVIÈME 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.

(1) La société Bolloré a appris avec beaucoup de tristesse le 18 avril 2012 le décès de Monsieur Georges Pébereau, administrateur de Bolloré depuis 1993. Le Conseil d'administration du 22 mars 2012 avait arrêté l'ordre du jour de l'Assemblée générale du 6 juin 2012, intégrant le renouvellement du mandat de Monsieur Georges Pébereau.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 6 JUIN 2012

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons convoqués en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre à votre approbation des résolutions ayant pour objet, d'une part, de porter la durée du mandat des administrateurs à trois ans, de procéder à une mise en harmonie des statuts avec de nouvelles dispositions légales et d'adopter les modifications statutaires corrélatives, d'introduire dans les statuts des dispositions légales relatives à l'administration et au contrôle de la société, d'autre part, d'autoriser le Conseil à procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre.

PROPOSITION DE FIXATION DE LA DURÉE DU MANDAT DES ADMINISTRATEURS À TROIS ANS (PREMIÈRE ET DEUXIÈME RÉSOLUTIONS)

Nous vous rappelons que la durée du mandat des administrateurs est, aux termes des dispositions statutaires actuelles, de six années.

Au regard de la recommandation du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (décembre 2008) relative à la durée des fonctions des administrateurs qui préconise que celle-ci n'excède pas quatre ans, votre Conseil vous invite, par le vote de la première résolution, à porter la durée du mandat des administrateurs de six à trois ans, puis à prononcer les modifications statutaires corrélatives.

MISE EN HARMONIE DES STATUTS AVEC LA LOI DU 17 MAI 2011 DE SIMPLIFICATION ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU DROIT (TROISIÈME RÉSOLUTION)

La loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit a modifié le régime juridique des conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. En effet, nous vous rappelons que toute convention intervenant entre les personnes indiquées à l'article L. 225-38 (notamment les conventions conclues entre la société et l'un de ses administrateurs ou celles conclues entre la société et un de ses actionnaires détenant des droits de vote supérieurs à 10 %) doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, sauf si la convention porte sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Ce dernier type de convention devait faire l'objet d'une liste établie par le Président et communiquée aux Commissaires aux comptes et aux administrateurs.

La loi du 17 mai 2011 a supprimé cette obligation de communication et votre Conseil vous invite, par le vote de la troisième résolution, à prononcer la mise en harmonie des statuts (article 17) avec ces nouvelles règles légales.

PROPOSITION D'INTRODUCTION DANS LES STATUTS DE DISPOSITIONS LÉGALES RELATIVES À L'ADMINISTRATION ET AU CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ (QUATRIÈME RÉSOLUTION)⁽¹⁾

Les dispositions de l'article L. 225-50 du Code de commerce énoncent qu'il appartient au Conseil d'administration d'organiser la présidence de la société dans l'hypothèse où le Président serait empêché d'exercer ses fonctions ou viendrait à décéder.

Ainsi, le Conseil d'administration envisage de procéder, conformément aux dispositions de l'article L. 225-50 du Code de commerce, à la désignation d'un administrateur auquel sera attribué le titre de Vice-Président administrateur délégué et auquel seraient dévolues, en cas de survenance d'un tel événement, les fonctions de Président et de Directeur général pour une durée limitée en cas de disparition et jusqu'à l'élection du nouveau Président en cas de décès.

Votre Conseil a décidé de proposer aux actionnaires d'inscrire dans les statuts, les mesures sur lesquelles il se prononcera à brève échéance et

qui s'appliqueraient immédiatement en cas de décès ou de disparition du Président.

En conséquence, nous vous invitons à voter la résolution portant modifications des dispositions des articles 12-4, 15, 19 et 13 des statuts.

AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE AU CONSEIL DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE (CINQUIÈME RÉSOLUTION)

Le régime juridique du dispositif d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux tel que résultant des dispositions de l'article L. 225-197-1 définit les compétences respectives de l'Assemblée générale extraordinaire et du Conseil d'administration comme suit :

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Conseil d'administration à attribuer aux salariés et aux dirigeants des actions gratuites existantes (actions autodétenues par la société ou actions qu'elle achètera à cette fin) ou à émettre (actions à émettre par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves) ;

L'Assemblée générale extraordinaire doit fixer :

- le pourcentage maximal des actions à attribuer, ce pourcentage ne pouvant excéder 10 % du capital,
 - la durée minimale de la période d'acquisition (ne peut être inférieure à deux ans),
 - la durée minimale de la période de conservation (ne peut être inférieure à deux ans),
 - le délai pendant lequel l'autorisation peut être utilisée par le Conseil d'administration, ce délai ne pouvant pas excéder trente-huit mois.
- Le Conseil d'administration détermine l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et fixe les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

Nous vous demandons par le vote de la quatrième résolution :

- d'autoriser votre conseil à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la société qui répondent aux conditions fixées par la loi ou des sociétés liées au sens de l'article L. 225-197-2, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société ;
- de décider que votre Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- de décider que le nombre total d'actions distribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 10 % du capital de la société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;
- de décider que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans ;
- d'autoriser le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- de prendre acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- de fixer à trente-huit mois, à compter du jour de l'Assemblée, la durée de validité de la présente délégation ;
- de déléguer tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

Le Conseil d'administration

(1) Résolution complémentaire inscrite à l'ordre du jour par le Conseil d'administration du 20 avril 2012

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

Assemblée Générale Extraordinaire du 6 juin 2012 – 4^{ème} résolution

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre société et des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 38 mois (trente-huit mois) à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 20 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances
Membre de Grant Thornton International
Philippe Bailly

Constantin Associés
Thierry Quéron

RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 6 JUIN 2012

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Fixation de la durée du mandat des administrateurs à trois ans)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, décide de porter la durée du mandat des administrateurs de six ans à trois ans.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Modifications corrélatives de l'article 12 des statuts)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les Assemblées générales extraordinaires et après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, décide sous réserve de l'adoption de la résolution qui précède de modifier le paragraphe 2 de l'article 12 des statuts qui sera désormais rédigé comme suit :

« Article 12 – Conseil d'administration

.../.../2. Nomination des administrateurs

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire. La durée de leurs fonctions est de trois années.

En ce qui concerne l'application de la mesure de réduction de la durée des fonctions des administrateurs, portée de six ans à trois ans par décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 6 juin 2012, il est précisé que les mandats des administrateurs en cours, dont la durée atteindra ou excédera trois ans lors de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, prendront fin à l'issue de cette Assemblée générale ordinaire. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Mise en harmonie des statuts avec la loi du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les Assemblées générales extraordinaires, décide compte tenu de la suppression de l'obligation de communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, de modifier l'article 17 des statuts qui sera désormais rédigé comme suit :

« Article 17 – Conventions

Les conventions entre la société et l'un des administrateurs, son Directeur général, l'un de ses Directeurs généraux délégués, l'un des actionnaires disposant de plus de 10 % des droits de vote ou la société la contrôlant.

Les conventions de cette nature telles qu'elles sont définies par la loi sont soumises à la procédure légale d'autorisation préalable, sauf si elles constituent des opérations courantes conclues à des conditions normales. »

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Modifications des articles 12-4, 15, 19 et 13 du titre III des statuts relatif à l'Administration et au contrôle de la société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier :

• Premièrement, l'article 12-4 des statuts, relatif à la Présidence du Conseil d'administration, qui sera désormais rédigé comme suit :

« Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un Président sous les conditions prévues par la loi. Son mandat peut être renouvelé conformément aux prescriptions légales.

Le Président du Conseil d'administration exerce les missions qui lui sont confiées par la loi et notamment veille au bon fonctionnement des organes

de la société. Il préside le Conseil d'administration, en organise les travaux et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Quelle que soit la durée pour laquelle elles lui ont été conférées, les fonctions du Président prennent fin de plein droit, au plus tard, à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire tenue après la date à laquelle il a atteint l'âge de 75 ans révolus. Toutefois, le Conseil d'administration peut décider en ce cas de renouveler le mandat du Président pour une ou deux périodes de deux années.

Le Conseil d'administration désigne l'un de ses membres, à qui est conféré le titre de Vice-Président administrateur délégué, en lui déléguant par anticipation les fonctions de Président et de Directeur général, qui lui seront automatiquement dévolues en cas de décès ou de disparition du Président. Cette délégation est donnée au Vice-Président administrateur délégué pour une durée limitée, sans qu'elle puisse dépasser la durée du mandat du Président. En cas de décès, cette délégation vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Pendant la période de remplacement du Président, le Vice-Président administrateur délégué exerce la totalité des pouvoirs de Président et de Directeur général et encourt la même responsabilité que le Président pour les actes qu'il accomplit.

Le Conseil peut désigner parmi ses membres, un ou plusieurs Vice-Présidents chargés de présider les séances du Conseil en cas d'absence ou d'empêchement du Président, si cette vacance n'a pas été suppléée par le Vice-Président administrateur délégué.

À défaut, cette présidence incombe à un membre du Conseil spécialement désigné par ses collègues pour chaque séance.

Le Conseil peut nommer également un secrétaire qui peut être pris en-dehors des membres du Conseil. »

• Deuxièmement, l'article 15 des statuts, relatif à la Direction générale, qui sera désormais rédigé comme suit :

– Au premier alinéa de l'article 15 :

« La Direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général. En cas de décès ou de disparition du Président, et si ce dernier exerçait la direction générale, le Vice-Président administrateur délégué exerce la direction générale. »

– Au paragraphe 4 – Directeurs généraux délégués, cinquième alinéa :

« Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général. Il en va de même en cas d'exercice de la direction générale par le Vice-Président administrateur délégué, par suite du décès ou de la disparition du Président directeur général. »

Le reste de l'article 15 est inchangé.

• Troisièmement, l'article 19 des statuts, relatif aux Assemblées générales, qui sera désormais rédigé comme suit :

– Au septième alinéa de l'article 19 :

« Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président administrateur délégué, par un Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président. »

Le reste de l'article 19 est inchangé.

• Quatrièmement, l'article 13 des statuts, relatif aux délibérations du Conseil d'administration, qui sera désormais rédigé comme suit :

– Au premier alinéa de l'article 13 :

« Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu. Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président administrateur délégué. »

Le reste de l'article 13 est inchangé.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée par l'Assemblée au Conseil de procéder à l'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée extraordinaire, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la société au bénéfice de mandataires sociaux répondant aux conditions fixées par la loi et de membres du personnel salarié de la société et :
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 10 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement par la société,
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques détenant directement ou indirectement au moins 10 % du capital ou des droits de vote de la société,
 - des sociétés ou des groupements d'intérêts économiques dont 50 % au moins du capital ou des droits de vote sont détenus, directement ou indirectement, par une société détenant elle-même, directement ou indirectement, au moins 50 % du capital de la société ;
- décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- décide que le nombre total d'actions distribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 10 % du capital de la société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration ;

- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans ;
- autorise le Conseil à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la société de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- prend acte que la présente décision comporte renonciation de plein droit des actionnaires, en faveur des attributaires d'actions gratuites, à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- fixe à trente-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente délégation.

L'Assemblée générale délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

La présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs à conférer)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Informations périodiques et occasionnelles disponibles sur le site Internet de la société : www.bollore.com.
Les communiqués ci-dessous ont été diffusés par Hugin.

COMMUNIQUÉS

22/03/2012	Résultats de l'exercice 2011
08/02/2012	Chiffre d'affaires de l'exercice 2011
06/01/2012	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
06/12/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
05/12/2011	Bolloré – Titres Vivendi
02/12/2011	Signature de l'accord d'acquisition par le groupe Canal+ et des chaînes du Groupe Bolloré
07/11/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
03/11/2011	Chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2011
07/10/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
08/09/2011	Projet de partenariat stratégique entre le groupe Canal+ et les télévisions du Groupe Bolloré
06/09/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
31/08/2011	Mise à disposition du rapport financier semestriel 2011
30/08/2011	Résultats du premier semestre 2011
04/08/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
06/07/2011	Déclaration au titre de l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers
23/06/2011	Résultats des votes des Assemblées générales ordinaire et extraordinaire du 9 juin 2011
25/05/2011	Mise en ligne du prospectus d'admission d'un emprunt obligataire
24/05/2011	Bolloré – succès de l'émission obligataire
19/05/2011	Le Groupe Bolloré cède pour 275 millions d'euros de titres Vallourec
16/05/2011	Modalités de mise à disposition des informations relatives à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du jeudi 9 juin 2011
02/05/2011	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011
19/04/2011	Mise à disposition du document de référence 2010
15/03/2011	Résultats de l'exercice 2010
08/02/2011	Chiffre d'affaires de l'exercice 2010
02/02/2011	Développement de Bolloré Énergie, qui acquiert 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie)
10/01/2011	Bolloré – Banque européenne d'investissement

AUTRES INFORMATIONS PÉRIODIQUES ET OCCASIONNELLES DISPONIBLES SUR LE SITE INTERNET DE LA SOCIÉTÉ : WWW.BOLLORE.COM

17/01/2011	Première pierre de la nouvelle usine de batteries électriques du Groupe Bolloré
06/09/2011	Le Groupe Bolloré s'engage en faveur de l'art à l'enfance avec le musée mobile : MUMO

DÉCLARATION D'OPÉRATIONS SUR TITRES DE BOLLORÉ PAR LES DIRIGEANTS

04/01/2011	Déclarations d'opérations sur titres
02/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
03/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
06/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
07/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
08/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
09/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
10/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
13/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
14/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/06/2011	Déclarations d'opérations sur titres
01/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
12/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
15/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
19/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
19/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
19/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
20/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
20/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
20/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
22/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
22/07/2011	Déclarations d'opérations sur titres
09/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
12/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
13/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
14/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
16/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
16/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
16/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
22/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
23/09/2011	Déclarations d'opérations sur titres
03/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
05/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
06/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
07/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
10/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
11/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
12/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
14/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres

17/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
17/10/2011	Déclarations d'opérations sur titres
08/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
09/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
10/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
10/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
10/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
16/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
17/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
18/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
30/11/2011	Déclarations d'opérations sur titres
08/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
09/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
09/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
12/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
21/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
22/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
23/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
23/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres
29/12/2011	Déclarations d'opérations sur titres

PUBLICATIONS DISPONIBLES SUR LE SITE INTERNET : WWW.BOLLORE.COM

26/09/2011	Rapport financier semestriel 2011
31/08/2011	Présentation des résultats du premier semestre 2011
25/05/2011	Prospectus d'admission d'un emprunt obligataire
30/04/2011	Rapport annuel 2010
15/03/2011	Présentation des comptes 2010

RAPPORT ANNUEL DISPONIBLE AU SIÈGE DE LA SOCIÉTÉ

31/05/2012	Rapport annuel 2011
30/05/2010	Rapport annuel 2010

**INFORMATIONS PUBLIÉES AU BULLETIN DES
ANNONCES LÉGALES OBLIGATOIRES (BALO)
DISPONIBLE SUR LE SITE INTERNET :
WWW.JOURNAL-OFFICIEL.GOUV.FR**

29/06/2011	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2010
16/05/2011	Avis de convocation des Assemblées du 9 juin 2011
20/04/2011	Convocations aux Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts – Avis rectificatif
08/04/2011	Convocations aux Assemblées d'actionnaires et de porteurs de parts – Avis préalable de réunion

**INFORMATIONS DÉPOSÉES AU GREFFE DU TRIBUNAL
DE COMMERCE DE QUIMPER PAR BOLLORÉ**

08/03/2012	Démission d'un administrateur à effet du 7 février 2012 (dépôt numéro 2012-A-904)
26/01/2012	Constatation d'augmentation du capital social Dépôt des statuts mis à jour (dépôt numéro 2012-A-344)
26/09/2011	Dépôt d'un extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 30/08/2011 sur l'augmentation de capital Dépôt des statuts mis à jour (dépôt numéro 2011-A-2851)
27/07/2011	Constatation d'augmentation du capital social Dépôt des statuts mis à jour (dépôt numéro 2011-A-2198)
18/07/2011	Dépôt d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 9 juin 2011 relatif à des changements dans la composition du Conseil d'administration (dépôt numéro 2011-A-2127)
01/07/2011	Dépôt des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 consécutif à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 9 juin 2011 (dépôt numéro 2010-B-2258)
01/07/2011	Dépôt des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 consécutif à l'Assemblée générale ordinaire annuelle du 9 juin 2011 (dépôt numéro 2010-B-2259)
24/05/2011	Démission d'un Vice-Président et administrateur à effet du 13 avril 2011 (dépôt numéro 2011-A-1611)
16/03/2011	Changement de représentant permanent de la société Financière V et changement d'adresse d'un Commissaire aux comptes titulaire à effet du 10 février 2011 (dépôt 2011-A-882)

**INFORMATIONS MISES À LA DISPOSITION DES
ACTIONNAIRES PRÉALABLEMENT À LA TENUE
DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES**

Préalablement à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 9 juin 2011

- Statuts, K Bis.
- *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 8 avril 2011 ayant publié l'avis de réunion préalable et *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 20 avril 2011 ayant publié un avis rectificatif.
- *Bulletin des annonces légales obligatoires* du 16 mai 2011 ayant publié l'avis de convocation.
- Avis adressé aux actionnaires nominatifs dans lequel figurent notamment le texte du projet des résolutions soumises aux Assemblées et l'exposé sommaire et formulaire de vote par correspondance.
- Le journal *Ouest France* du 16 mai 2011 ayant publié l'avis de convocation.
- La copie et les avis de réception de la lettre de convocation adressée aux Commissaires aux comptes le 16 mai 2011.
- Liste des actionnaires nominatifs :
 - arrêtée le 24 mai 2011, soit seize jours avant les Assemblées ;
 - arrêtée le 6 juin 2011 (à 0 heure) soit trois jours ouvrés avant les Assemblées.
- Le document de référence.
- Le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Bolloré pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne mises en place par la société.
- Les rapports des Commissaires aux comptes :
 - Partie Assemblée générale extraordinaire :
 - sur l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - sur l'augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription.
 - Partie Assemblée générale ordinaire :
 - relatif aux comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2010 ainsi que le rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés ;
 - relatif aux comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2010 ;
 - établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président.
- Les comptes annuels.
- Les comptes consolidés.
- Conventions :
 - liste et objet des conventions courantes et conclues à des conditions normales.
- Le livre d'inventaire (registre déposé sur le bureau).
- Les rapports sur les stock-options et sur les actions gratuites.
- Les renseignements concernant le candidat aux fonctions d'administrateur.
- Le montant certifié exact par les Commissaires aux comptes des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées.
- Le montant certifié conforme par les Commissaires aux comptes des versements donnant lieu à réduction d'impôt, ainsi que la liste des actions nominatives de parrainage et de mécénat.
- Le bilan social.

AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 avril 2012 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Les informations financières historiques, à savoir : (i) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 89 à 160 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2010, déposé auprès de l'AMF le 18 avril 2011 sous le numéro D.11-0318 ; (ii) les comptes consolidés et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, figurant aux pages 85 à 150 du document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2009, déposé auprès de l'AMF le 30 avril 2010 sous le numéro D.10-0382, sont incluses par référence dans le document de référence de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

