

2015

# COMPAGNIE DU CAMBODGE

## Rapport Annuel



2015

## RAPPORT ANNUEL

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2016**

Société anonyme au capital de 23 508 870 euros

Siège social : 31-32, quai de Dion Bouton

92811 Puteaux Cedex – FRANCE

Tel. : +33 (0) 1 46 96 44 33/ Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

[www.compagnie-du-cambodge.com](http://www.compagnie-du-cambodge.com)

552 073 785 RCS Nanterre

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

AU 24 MARS 2016

---

**Cyrille Bolloré**

Président

**Hubert Fabri**

Vice-Président

**Vincent Bolloré**

Représentant Bolloré Participations

**Sébastien Bolloré**

Représentant Plantations des Terres Rouges

**Marie Bolloré**

**Jean-Philippe Hottinguer**

**Céline Merle-Béral**

**Comtesse de Ribes**

## DIRECTOIRE

AU 24 MARS 2016

**Cédric de Baillencourt**

Président

**Emmanuel Fossorier**

Membre du directoire

## INFORMATION FINANCIÈRE

**Emmanuel Fossorier**

Directeur communication financière

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

**Xavier Le Roy**

Directeur relations investisseurs

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

**RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

<b>Rapport de gestion</b>	<b>5</b>
Rapport du directoire	6
Engagement social, sociétal et environnemental	30
Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	58
Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2016	61
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	62
Rapport des Commissaires établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	75
<b>États financiers consolidés au 31 décembre 2015</b>	<b>76</b>
Bilan consolidé	77
État du compte de résultat consolidé	78
État du résultat global consolidé	79
Variation de la trésorerie consolidée	80
Variation des capitaux propres consolidés	82
Annexe aux comptes consolidés	83
Notes sur le bilan	95
Notes sur le compte de résultat	115
Autres informations	120
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	129
<b>Comptes annuels au 31 décembre 2015</b>	<b>131</b>
Bilan	132
Comptes de résultat	134
Annexe aux comptes annuels	135
Notes sur le bilan	136
Notes sur le compte de résultat	140
Informations diverses	142
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	143
Filiales et participations au 31 décembre 2015	144
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	146
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	147
<b>RÉSOLUTIONS</b>	
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2016	148
<b>ATTESTATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>151</b>

**RAPPORT DE GESTION**

Rapport du directoire	6
Engagement social, sociétal et environnemental	30
Rapport des organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	58
Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée générale ordinaire 7 juin 2016	61
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	62
Rapport des Commissaires établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance	75

## RAPPORT DU DIRECTOIRE

### RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2015

#### COMPTES CONSOLIDÉS

Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 2 241 millions d'euros contre 1 916 millions d'euros en 2014. A périmètre et taux de change constants, il croît de 5 %, grâce à la croissance organique de Havas.

Le résultat opérationnel de 284 millions d'euros, contre 237 millions d'euros en 2014, reflète la bonne marche de Havas, notamment en Asie, en Amérique du Nord et en Europe. Il intègre également la contribution de Sitarail, le chemin de fer qui relie la Côte d'Ivoire au Burkina Faso, en retrait dans un environnement marqué par la crise politique au Burkina Faso. Le résultat financier 2015 s'établit à 91 millions d'euros contre -4 millions d'euros en 2014. Il intègre principalement 99 millions d'euros de plus-value réalisée sur la cession de titres Bolloré dans le cadre de l'OPE Havas, 8 millions d'euros de dividendes reçus et 8 millions d'euros de charges d'intérêts nettes. La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles s'établit à 73 millions d'euros contre 0,4 million d'euros en 2014. Elle intègre essentiellement le résultat de Société Industrielle et Financière de l'Artois, qui comprend une plus-value sur la cession de titres Bolloré dans le cadre de l'OPE sur Havas. Après 87 millions d'euros de charge d'impôts, le résultat net consolidé ressort à 360 millions d'euros, contre 157 millions d'euros en 2014. Les capitaux propres part du Groupe au 31 décembre 2015 s'établissent à 3 331 millions d'euros, en augmentation de 145 millions d'euros.

#### CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2015	2014*
Chiffre d'affaires	2 241	1 916
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>284</b>	237
Dont part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	1	0
Résultat financier	91	(3,5)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	73	0,4
Impôts	(87)	(82)
Résultat net des activités abandonnées	-	6
<b>Résultat net</b>	<b>360</b>	157
dont part du Groupe	232	27

\* retraité de l'amendement de la norme IAS 16 et IAS41

#### COMPTES ANNUELS

Le résultat net social est de 117 millions d'euros contre 19 millions d'euros en 2014. Il intègre une plus-value réalisée sur la cession des titres Bolloré dans le cadre de l'OPE sur Havas et les dividendes reçus.

#### TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2015, la trésorerie de la Compagnie du Cambodge s'élève à 223 millions d'euros contre 280 millions d'euros au 31 décembre 2014.

#### PARTICIPATIONS

##### HAVAS (13,0 % ET 25,9 % VIA COMPAGNIE DE PLEUVEN [55,5 %])

Au 31 décembre 2015, le Groupe Bolloré détient 60,0 %<sup>1</sup> de Havas, consolidé en intégration globale déjà dans le précédent exercice. A la suite de l'Offre Publique d'Echange sur Havas en février 2015, le Groupe a procédé, en mars 2015, à la cession de 22,5 % de Havas pour 590 millions d'euros, afin d'assurer la liquidité du titre et de ramener la participation dans Havas à 60,0 %.

Les résultats de l'année 2015 publiés par Havas font apparaître une nouvelle année record. Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 2 188 millions d'euros, avec une croissance organique de + 5,1 % (+ 17,3 % en données brutes). Le résultat opérationnel, à 293 millions d'euros, est en progression de 20 %, avec une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle de 30 points de base, à 13,4 %.

Le résultat net part du Groupe ressort à 172 millions d'euros, contre 140 millions d'euros en 2014, en progression de 23 %. L'exercice a enregistré un fort New Business, à 1 668 millions d'euros. Au cours de l'année 2015, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences, pour un investissement de l'ordre de 81 millions d'euros, contre 34 millions d'euros en 2014.

Au 31 décembre 2015, la trésorerie nette s'élève à 88 millions d'euros, contre 43 millions d'euros à fin décembre 2014.

<sup>1</sup> Dont 25,9 % détenus indirectement par Compagnie de Pleuven à travers Financière de Sainte Marine, 6,0 % par Bolloré, 15,1 % par Société Industrielle et Financière de l'Artois et 13,0 % par Compagnie du Cambodge.

**LA FORESTIÈRE ÉQUATORIALE (64,2 %)<sup>1</sup>**

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 52,6 millions d'euros, en progression de 2 %, et le résultat opérationnel ressort à 2,0 millions d'euros, contre 2,4 millions d'euros en 2014. Ils correspondent aux résultats de Sitarail, le chemin de fer reliant la Côte d'Ivoire au Burkina Faso, qui a été marqué par un ralentissement de son activité en raison d'une crise politique au Burkina Faso. Au quatrième trimestre, Sitarail enregistre une légère reprise des volumes par rapport au dernier trimestre 2014. Par ailleurs, la fin de l'année 2015 a vu le renforcement de sa capacité de transport avec l'amélioration de l'offre de traction, la mise en place de trains blocs, l'augmentation de moyens de déchargement à Ouagadougou.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale de verser un dividende de 5,0 euros par action au titre de l'exercice 2015, identique à celui de 2014.

**IER (47,6 %)<sup>2</sup>**

IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub (abonnement, location, charge électrique) et des systèmes de géolocalisation et de supervision à distance des Bluecar, est désormais un acteur majeur dans le développement et la commercialisation d'infrastructures de charge intelligentes et communicantes. IER a également enregistré une progression sensible sur les ventes de bornes « libres service » et imprimantes pour les aéroports, les gares et les administrations. De plus, sa filiale Automatic Systems, spécialisée dans le contrôle d'accès, participe à l'équipement de grandes infrastructures de transport (métro, gares, autoroutes...) et autres lieux nécessitant des contrôles d'accès (sièges sociaux, parcs d'attraction, administrations, tribunaux...), ce qui s'est traduit par une progression importante de ses ventes notamment en France, en Europe et également en Amérique du Nord.

**GROUPE SOCFIN (11,5 %)<sup>3</sup>**

Le Groupe détient directement 38,8 % de Socfin, 21,8 % et 8,6 % de ses filiales, respectivement, Socfinasia et Socfinaf. Socfin gère des plantations d'hévéas et de palmiers en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Nigeria) représentant environ 187 000 hectares.

En 2015, les résultats des plantations sont globalement pénalisés par la baisse des cours moyens du caoutchouc (- 20 %) et de l'huile de palme (- 24 %). Ainsi, en Indonésie, Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, a réalisé un résultat net social de 42,6 millions d'euros, contre 55 millions d'euros, en 2014, pénalisé par la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc.

Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria, qui présentent un résultat net social de 33,2 millions d'euros, contre 27,0 millions d'euros en 2014, bénéficient d'une hausse de la production d'huile de palme et de caoutchouc et du maintien du cours de l'huile de palme à un niveau élevé. Cet exercice compte également la première année de production d'huile de palme du Congo, qui a vu des quantités de production encourageantes mais un retard sur les ventes.

<sup>1</sup> Consolidé en intégration globale.

<sup>2</sup> Consolidé en mise en équivalence.

<sup>3</sup> Données sociales avant retraitement IFRS. Non consolidées dans les comptes de Compagnie du Cambodge.

## AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat de l'exercice est un bénéfice de 117 307 979,17 euros ; il est proposé de l'affecter de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	117 307 979,17
Report à nouveau antérieur	506 550 940,38
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>623 858 919,55</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	596 991 639,55

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouverait ainsi fixé à 48,00 euros par action au nominal de 42 euros.

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

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

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 16 juin 2016.

## DISTRIBUTION DES DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

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

Exercice	2014	2013	2012
Nombre d'actions	559 735	559 735	559 735
Dividendes (en euros)	48,00*	48,00 <sup>(1)</sup>	48,00 *
Montant distribué (en millions d'euros)	26,87	26,87	26,87

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

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

## 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'Etat.

## DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

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



## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'ACTIONNARIAT

**Principaux actionnaires ou groupe d'actionnaires au 31 décembre 2015 :**

	% du capital
Plantations des Terres Rouges	61,82
Compagnie des Glénans	22,05
Bolloré	9,99
Financière du Champ de Mars	5,00
Autres sociétés du Groupe Bolloré	0,01
<b>Sous total Groupe Bolloré</b>	<b>98,87</b>
Public	1,11
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Au 31 décembre 2015, le nombre des droits de vote est identique à celui des actions.

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

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 30, celui inscrit au nominatif administré s'élève à 236 (source : CM-CIC).

Au 31 décembre 2015, cinq actions inscrites au nominatif pur étaient nanties.

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

**Principaux actionnaires ou groupe d'actionnaires au 3 avril 2016 :**

En suite de l'entrée en vigueur de la Loi Florange, la répartition des droits de vote au sein de la société Compagnie du Cambodge était comme suit au 3 avril 2016 :

	% du capital	% des voix (Règlement général AMF art. 223-11 al.2)	% des voix exerçables en AG
Plantations des Terres Rouges	61,82	61,87	61,87
Compagnie des Glénans	22,05	22,07	22,07
Bolloré	9,99	10,01	10,01
Financière du Champ de Mars	5,00	5,00	5,00
Autres sociétés du Groupe Bolloré	0,01	0,01	0,01
<b>Sous total Groupe Bolloré</b>	<b>98,89</b>	<b>98,97</b>	<b>98,97</b>
Public	1,11	1,03	1,03
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Le 7 avril 2016, la Société Bolloré a déclaré avoir franchi individuellement, le 3 avril 2016, à la hausse, le seuil de 10 % des droits de vote et a effectué le même jour la déclaration d'intentions correspondante.

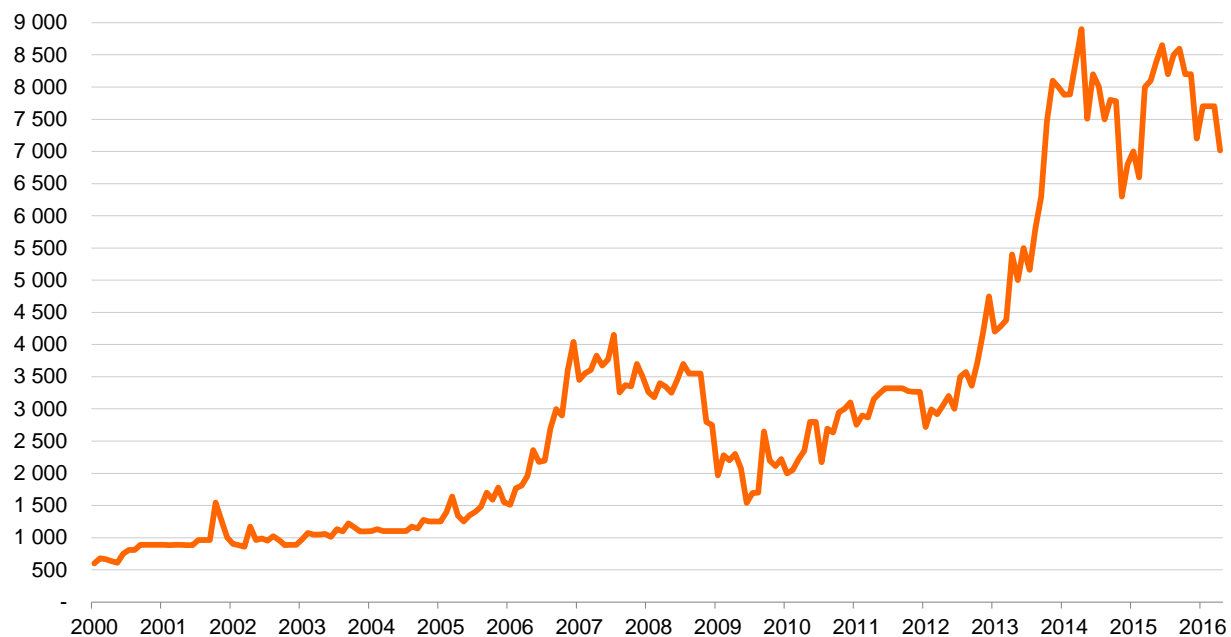
**DROITS DE VOTE**

La Loi n°2014-384 du 29 mars 2014 dite Loi Florange a institué, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double aux actions entièrement libérées et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (article L.225-123 du Code de commerce).

La comptabilisation de la durée de détention de deux ans débute au 2 avril 2014, date d'entrée en vigueur de la Loi Florange.

En conséquence, les actionnaires de Compagnie du Cambodge bénéficient à partir du 3 avril 2016 d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que les conditions requises par la Loi seront réunies.

## EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION



(en euros)

Cours au 31 décembre 2014	7 000
Cours au 31 décembre 2015	7 700
Cours au 1 <sup>er</sup> mars 2016	7 700

Au 1<sup>er</sup> mars 2016, la capitalisation boursière de la Compagnie du Cambodge s'élève à 4 310 millions d'euros.

## PRISES DE PARTICIPATIONS

## PRISES DE PARTICIPATIONS DIRECTES :

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

Société	Participations directes pendant l'année 2015		Total de la participation au 31/12/2015	
	% en capital	% en droits de vote	% en capital	% en droits de vote
Havas	13,05	13,05	13,04	13,04

## PRISES DE CONTRÔLE

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

Société	Participations indirectes acquises en 2015	Contrôle au 31/12/2015
	(% de droits de vote)	(% de droits de vote)
6 Agence Media - 6AM <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Audience Touch <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
BETC Luxe Paris <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
CSA <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
CSI <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
CSTO <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Directpanel <sup>(2)</sup>	100,00	100,00
EGC & Associates <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Ekino <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Freedom Holding <sup>(1)</sup>	N/A	100,00
Fullbooster <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Fullsix France <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Fullsix Group <sup>(1)</sup>	99,99	99,99
Fullsix Prod <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Grand Union <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Intervalles <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Novalem <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Oto Research <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Primeo <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Urban Safari <sup>(1)</sup>	100,00	100,00

(1). Société intégrée dans le périmètre de consolidation d'Havas et de ses filiales, consolidées par intégration globale dans Compagnie du Cambodge.

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

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

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

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

## CHARTRE INTERNE SUR LA TYPOLOGIE DES CONVENTIONS

En séance du 21 mars 2013, le Conseil de surveillance appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des Marchés Financiers (Recommandation A.M.F n°2012-05 – les Assemblées d'actionnaires des sociétés cotées publiée le 2 juillet 2012) a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

### « Charte interne de qualification des conventions »

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

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

- a) facturations de BOLLORÉ SA à d'autres sociétés du groupe relatives à des prestations notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- b) facturations de toutes les sociétés du groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- c) options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- d) cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la Société et des personnes physiques ou personnes morales (ayant des liens avec la Société, tels que définis à l'Article L.225-86 du code de commerce) dans la limite du plafond de 500.000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de bourse ;
- e) transferts entre la Société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la Société émettrice des titres transférés ;
- f) opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximum de 0,50 %.

## JETONS DE PRESENCE

Le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués par le Conseil de surveillance à ses membres a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014 à la somme de 28 172 euros jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

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

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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

#### Structure du capital de la société

Se reporter au paragraphe « Renseignements concernant l'actionnariat de la société au 31 décembre 2015 ».

#### Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce

Néant.

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

Se reporter au paragraphe « Prise de Participations ».

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

Néant.

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

Néant.

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

Les statuts prévoient que la société est administrée par un Directoire, qui exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de surveillance.

Le Directoire est composé de deux membres au moins, nommés par le Conseil de Surveillance qui, sous cette réserve, en fixe le nombre comme il l'entend et conformément à la Loi. La durée de leurs fonctions est de trois années. En cas de vacance, le remplaçant est nommé pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du Directoire.

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

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

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

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

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

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

Néant.

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

Néant.

**Droits, Privilèges, Restrictions attachés aux actions**

L'article 12 des statuts dispose que chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans les bénéfices ou le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

La Loi n°2014-384 du 29 mars 2014 dite « Loi Florange » a généralisé, à défaut d'une clause contraire des statuts adoptée postérieurement à sa promulgation, un droit de vote double au sein des sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-123 du Code de commerce, ce droit de vote double est de droit pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire. Il en est de même pour le droit de vote conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

La comptabilisation de la durée de détention de deux ans a débuté à l'entrée en vigueur de la Loi Florange, soit le 2 avril 2014.

En conséquence, les actionnaires bénéficieront à partir du 3 avril 2016 d'un droit de vote double, de plein droit, dès lors que leurs actions entièrement libérées auront été détenues au nom du même actionnaire depuis au moins deux ans.

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

Délégation de compétence consentie au Directoire <b>d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires</b>	<b><i>Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2015 (1<sup>ère</sup> résolution) :</i></b> Les augmentations de capital ne pourront dépasser 7 700 000 € Montant nominal des valeurs constituant des titres d'emprunt ne pourra excéder 200.000.000 € Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire (jusqu'au 5 août 2017)
Délégation de compétence consentie au Directoire en vue <b>d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres</b>	<b><i>Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2015 (2<sup>ème</sup> résolution):</i></b> Les augmentations de capital ne pourront dépasser 7 700 000 € Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire (jusqu'au 5 août 2017)
Délégation de pouvoir consentie au Directoire <b>à l'effet de procéder à une augmentation de capital limitée à 10 % du capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital</b>	<b><i>Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2015 (3<sup>ème</sup> résolution):</i></b> Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire (jusqu'au 5 août 2017)
Délégation de compétence consentie au Directoire <b>d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription</b>	<b><i>Assemblée générale extraordinaire du 5 juin 2015 (4<sup>ème</sup> résolution) :</i></b> 1 % du capital Validité autorisation : vingt-six mois à compter de la date de l'Assemblée générale extraordinaire (jusqu'au 5 août 2017)

Il n'a pas été fait usage de ces délégations de compétence au cours de l'exercice 2015.

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Néant.

## INFORMATIONS STATUTAIRES ET MODE DE DIRECTION

L'Assemblée générale extraordinaire du 23 juillet 1997 a adopté la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance, en séance du 6 juin 2014, statuant conformément aux dispositions statutaires, a décidé de renouveler le mandat de Président du Directoire de Cédric de Baillencourt, et a décidé de renouveler les fonctions de membre du Directoire d'Emmanuel Fossorier.

## COMPOSITION DES ORGANES DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION

Membre du Conseil	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Membre du Conseil indépendant
<b>Cyrille Bolloré</b> Président du Conseil de surveillance	Française	19/07/1985	M	5/06/2013	05/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	-
<b>Hubert Fabri</b>	Belge	28/01/1952	M	23/07/1997	05/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	Oui
<b>Marie Bolloré</b>	Française	08/05/1988	F	06/06/2014	-	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	-
<b>Vincent Bolloré</b> Représentant Bolloré Participations	Française	01/04/1952	M	23/07/1997	05/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2016)	-
<b>Jacqueline de Ribes</b>	Française	14/07/1929	F	06/06/2014	-	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	Oui
<b>Jean-Philippe Hottinguer</b>	Française	24/09/1938	M	11/06/2009	05/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	Oui
<b>Céline Merle-Béral</b>	Française	16/01/1969	F	16/06/2011	06/06/2014	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	-
<b>Sébastien Bolloré</b> Représentant Plantations des Terres Rouges	Française	24/01/1978	M	23/07/1997	05/06/2015	2018 (AG statuant sur les comptes 2017)	-
<b>Directoire</b>							
<b>Cédric de Baillencourt</b> Président	Française	10/07/1969	M	31/3/2011	06/06/2014-	2017 (CS arrêtant les comptes 2016)	-
<b>Emmanuel Fossorier</b>	Française	8/01/1972	M	9/04/2009	06/06/2014	2017 (CS arrêtant les comptes 2016)	-

## MANDATS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

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

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

**CYRILLE BOLLORÉ**, Président**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Energie ;
- Président de Bolloré Transport Logistics ;
- Directeur Général Délégué de Bolloré<sup>(SC)</sup> ;
- Directeur Général de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup>
- Vice-Président Administrateur Délégué de Bolloré<sup>(SC)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(SC)</sup>, Bolloré Energie, Bolloré Participations, Financière de l'Odé<sup>(SC)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup>, Blue Solutions<sup>(SC)</sup> et Bolloré Africa Railways ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(SC)</sup> ;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges Metz ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics ;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Président de BlueElec.

– *Autres fonctions et mandats*

- Vice-Président du Comité Professionnel des Stocks Stratégiques Pétroliers

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

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

- Administrateur de Cica SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA ; Nord Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company ;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils de Douala International Terminal et de Bolloré Africa Logistics Congo ;
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail.

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

**HUBERT FABRI** <sup>(MI)</sup>, membre du Conseil de surveillance, Vice-Président**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

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

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(SC)</sup>, Financière Moncey<sup>(SC)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(SC)</sup>, et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup>.

– *Autres fonctions et mandats*

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA) ;

<sup>SC</sup> Société cotée.

<sup>MI</sup> Membre du conseil indépendant.



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

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

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

– *Autres fonctions et mandats*

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

**Marie BOLLORÉ**, membre du Conseil de surveillance

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

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

- Administrateur de Bolloré<sup>(sc)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(sc)</sup>, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(sc)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(sc)</sup>.

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

Néant.

– *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Médiobanca<sup>(sc)</sup>.

**BOLLORÉ PARTICIPATIONS**, membre du Conseil de surveillance

Représentant permanent : Vincent Bolloré

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

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

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

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

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

– *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances, Brabanta, Induservices, Sfa Cameroun<sup>(sc)</sup>, Société Camerounaise de Palmeraies<sup>(sc)</sup> (Socapalm), Société des Caoutchoucs du Grand Bereby<sup>(sc)</sup> (SOGB), Socfinaf<sup>(sc)</sup> (ex-Compagnie Internationale de Cultures), Socfin<sup>(sc)</sup> (ex-Socfinal), Socfinasia<sup>(sc)</sup>, Socfinde, Terrasia.

<sup>sc</sup> Société cotée

**Comtesse de RIBES** <sup>(MI)</sup>, membre du Conseil de surveillance

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

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

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

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

Néant.

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

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

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

- Membre du conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Administrateur au conseil de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup>,

– *Autres fonctions et mandats*

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

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

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

- Administrateur au conseil de La Forestière Equatoriale<sup>(SC)</sup>

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

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

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

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

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

Néant.

---

<sup>MI</sup> Membre du conseil indépendant.  
<sup>SC</sup> Société cotée.

**PLANTATIONS DES TERRES ROUGES SA, membre du Conseil de surveillance**

Représentant permanent : Sébastien Bolloré

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

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup>.
- *Autres fonctions et mandats*

Néant.

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

Néant.

**DIRECTOIRE****CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Président du Directoire****Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(SC)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(SC)</sup> ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey<sup>(SC)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et de la Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup> ;
- Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Tréguennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guilvinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perquet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Briec, Financière de Pluguffan et Financière de Quimperlé ;
- Gérant de Socarfi, et Compagnie de Malestroït ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(SC)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey<sup>(SC)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(SC)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(SC)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(SC)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration d'Havas<sup>(SC)</sup> et de Socotab ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol.
- *Autres fonctions et mandats*
- Administrateur du Musée National de la Marine ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec<sup>(SC)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (Ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

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

- *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*
- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances, SFA ;
- Administrateur de African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(SC)</sup>, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.
- *Autres fonctions et mandats*
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(SC)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(SC)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(SC)</sup>, Induservices SA.

<sup>SC</sup> Société cotée.

**EMMANUEL FOSSORIER**, membre du Directoire

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises

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

- Membre du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(R)</sup>
- Président de Financière d'Audierne, Financière de Fort Cigogne, Financière de la Forêt de Fouesnant ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge aux conseils de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société Bordelaise Africaine.

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

### Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères

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

- Administrateur de BB Group, African Investment Company SA, P.T.R. Finances SA ;
- Représentant de Bolloré Participations dans SFA ;
- Managing Director de JSA HOLDING BV.

– *Autres fonctions et mandats*

Néant.

## PROPOSITION DE NOMINATION D'UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil proposera à l'Assemblée générale ordinaire de nommer Chantal Bolloré pour une durée de trois années soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef. L'Afep et le Medef ont procédé en novembre 2015 à une nouvelle révision de ce Code afin d'introduire le principe d'une consultation de l'Assemblée des actionnaires en cas de cession portant sur la moitié au moins des actifs de la société, et de mettre en cohérence les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise avec celles issues de la Loi n°2015-990 du 6 août 2015 (dite « Loi Macron ») sur les retraites supplémentaires.

Après s'être prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil en séance du 24 mars 2016 a, à la lecture du guide d'application du Code Afep Medef révisé en novembre 2015, procédé à un nouvel examen de certaines de ses dispositions et a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep Medef.

### Cumul des mandats

Le Conseil de surveillance, en séance du 24 mars 2016, après avoir pris acte des nouvelles règles de cumul des mandats, a examiné à cet égard la situation d'Emmanuel Fossorier, membre du Directoire, et de Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire.

Le Code Afep-Medef édicte des règles de cumul de mandats distinctes selon la qualité du mandataire.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'article 19 du Code énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social dans les filiales et participations détenues de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».

Le Guide d'application du Code Afep-Medef publié en décembre 2015 a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation, à savoir :

- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations ;
- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;

<sup>R</sup> Renouvelé

- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquérir ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

En ce qui concerne Emmanuel Fossorier, le Conseil a pris acte qu'il n'exerce pas de mandat dans des sociétés cotées extérieures au Groupe Bolloré, et que sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

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

En effet, la Financière de l'Odéa n'exerce aucune autre activité que celle d'acquérir ou de gérer des participations.

Cédric de Bailliencourt exerce donc un seul mandat dans une société extérieure (membre du conseil de surveillance de Vallourec) et, de ce fait, sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

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

Le Conseil du 24 mars 2016 a examiné, en outre, la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des nouvelles dispositions de l'article L.225-94-1 du Code de commerce relatives au cumul des mandats, telles que modifiées par la loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques dite « Loi Macron ».

Enfin, le Conseil relève que conformément à la recommandation 19 du Code Afep Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.

### Définition du Membre du Conseil de surveillance indépendant

Aux termes de l'article 9 du Code Afep Medef, il revient au Conseil chaque année, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, de se prononcer sur la définition de membre du Conseil indépendant.

Ainsi, le Conseil du 24 mars 2016 appelé à se prononcer sur les critères prévus par le Code Afep Medef, a, eu égard aux circonstances propres du Groupe, décidé :

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

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

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

La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie le membre du Conseil du fait de son ancienneté, constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance.

- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur (ou de membre de Conseil de surveillance) dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un membre du Conseil.

Le Conseil a estimé que « le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.

La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensable aux implantations à l'international.

La nomination de certains membres du Conseil dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui, à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.

Sauf circonstances particulières, la nomination d'un administrateur indépendant (ou membre de Conseil de surveillance) au sein d'une autre société du Groupe n'est pas de ce seul fait, de nature à compromettre sa liberté de jugement et son sens critique ».

En outre, le Conseil après avoir pris acte de la recommandation du Haut Comité de la Gouvernance d'Entreprise (HCGE) figurant dans le Guide d'application du Code Afep Medef de décembre 2015, a précisé que les membres du Conseil qui exercent des fonctions tant au sein de la société mère et de sa filiale, seront invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la maison-mère concernant la filiale, dès lors de la survenance d'une situation de conflit d'intérêt entre lesdites sociétés.

- De considérer que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur (ou de membre du Conseil de surveillance) ne doit pas :
  - être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années,
  - être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
    - significatif de la société ou de son Groupe,
    - ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
  - avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
  - avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes.

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

### Revue de l'indépendance des membres du Conseil

Parmi les huit membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 24 mars 2016, la Comtesse de Ribes, Hubert Fabri et Jean-Philippe Hottinguer sont membres indépendants et de prendre acte qu'aucun de ces administrateurs n'entretient de relation qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

### Mandataires indépendants

- Comtesse de Ribes\*
- Hubert Fabri\*
- Jean-Philippe Hottinguer\*

### Examen du caractère significatif des relations d'affaires avec un membre du Conseil

Le Conseil du 24 mars 2016 a considéré que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le groupe) dans laquelle l'administrateur ou membre de Conseil de surveillance concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil, en séance du 19 mars 2015, est considéré atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excédera 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.

Le Conseil du 24 mars 2016 a décidé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n°2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un membre du Conseil de surveillance, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique ou les conditions financières au regard des prix du marché.

Le Conseil a pris acte qu'aucun des membres du Conseil de surveillance qualifiés d'indépendants n'entretient de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

### Gestion des situations de conflits d'intérêts

Le Code Afep-Medef prévoit dans son point 20 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et qu'il doit alors s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

À cet effet, le Conseil a retenu tout d'abord une obligation de révélation d'une situation de conflit, même potentielle. Par ailleurs, l'administrateur doit s'abstenir de participer au vote sur toute délibération qui serait concernée par une telle situation.

Le règlement intérieur du Conseil est disponible sur le site Internet de la société.

### Nombre de réunions du Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Le Conseil de surveillance, qui comprend huit membres dont trois extérieurs au Groupe, s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015.

\* Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe.

## RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de Commerce, nous vous rendons compte ci-après de la rémunération brute totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2015, par la Société, par des Sociétés contrôlées par votre Société au sens de l'article L.233.16 du Code de Commerce, ou par la Société qui contrôle votre Société, au sens du même article :

## TABLEAU DE SYNTHESE DES REMUNERATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2014	Exercice 2015
<b>Cédric de Baillencourt, Président du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	756 144	<b>977 252</b>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	86 450	-
<b>TOTAL</b>	<b>842 594</b>	<b>977 252</b>
<b>Emmanuel Fossorier, Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	128 677	<b>117 777</b>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>128 677</b>	<b>117 777</b>

**TABLEAU RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
(en euros)				
<b>Cédric de Baillencourt, Président du Directoire</b>				
Rémunérations fixe <sup>(1)</sup>	491 200	491 200	<b>511 300</b>	<b>511 300</b>
Rémunération autre <sup>(2)</sup>	170 000	170 000	<b>270 000</b>	<b>270 000</b>
Rémunération variable annuelle <sup>(3)</sup>	30 000	30 000	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	61 497	61 497	<b>61 497</b>	<b>61 497</b>
Avantages en nature	3 447	3 447	<b>4 455</b>	<b>4 455</b>
<b>TOTAL</b>	<b>756 144</b>	<b>756 144</b>	<b>977 252</b>	<b>977 252</b>
<b>Emmanuel Fossorier, Membre du Directoire</b>				
Rémunérations fixe <sup>(4)</sup>	106 200	106 200	<b>106 300</b>	<b>106 300</b>
Rémunération autre	-	-	-	-
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	19 000	19 000	<b>8 000</b>	<b>8 000</b>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	1 350	1 350	<b>1 350</b>	<b>1 350</b>
Avantages en nature	2 127	2 127	<b>2 127</b>	<b>2 127</b>
<b>TOTAL</b>	<b>128 677</b>	<b>128 677</b>	<b>117 777</b>	<b>117 777</b>

(1) En 2015, Cédric de Baillencourt a perçu une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations

(2) En 2015, Cédric de Baillencourt a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) En 2015, Cédric de Baillencourt, Directeur financier du Groupe, a perçu en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable de 130 000 €. Celle-ci est déterminée pour partie (40%) en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et des résultats obtenus sur diverses opérations de refinancement du Groupe ou de cessions de participations et, pour une autre part (60 %) à la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe hors opérations sur titres et des opérations financières réalisées lors de l'établissement en début d'exercice du budget initial de trésorerie. Le montant maximal de la partie variable pour 2015 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe. Le niveau de la réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

(4) En 2015, Emmanuel Fossorier a perçu une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré

(5) En 2015, Emmanuel Fossorier a perçu en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable définie sur des critères précis mais qui ne sont pas publiés pour des raisons de confidentialité.



**TABLEAU SUR LES JETONS DE PRESENCE ET LES AUTRES REMUNERATIONS PERCUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2015
<b>Cyrille Bolloré, Président du Conseil de surveillance</b>		
Jetons de présence	56 110	<b>58 396</b>
Tantième <sup>(1)</sup>	60 000	<b>90 000</b>
Avantages en nature	3 996	<b>3 996</b>
Autres rémunérations <sup>(2)</sup>	900 000	<b>1 100 000</b>
<b>Hubert Fabri, Vice Président du Conseil de surveillance</b>		
Jetons de présence	49 576 €	<b>49 576</b>
Tantième <sup>(3)</sup>	1 250 000 €	<b>1 250 000</b>
<b>Marie Bolloré</b>		
Jetons de présence	48 292	<b>51 160</b>
Avantages en nature	-	<b>378</b>
Autres rémunérations <sup>(4)</sup>	20 000	<b>80 338</b>
<b>Bolloré Participations, représentée par Vincent Bolloré</b>		
Jetons de présence	60 230	<b>60 230</b>
<b>Vincent Bolloré *</b>		
Jetons de présence	62 610	<b>54 610</b>
Tantième <sup>(5)</sup>	1 250 000	<b>1 350 000</b>
Avantages en nature	6 528 €	<b>6 528</b>
Autres rémunérations <sup>(6)</sup>	1 499 000	<b>1 499 000</b>
<b>Jacqueline de Ribes</b>		
Jetons de présence	8 631	<b>10 065</b>
<b>Jean-Philippe Hottinguer</b>		
Jetons de présence	8 021	<b>8 021</b>
<b>Plantations des Terres Rouges, représentée Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	-	-
<b>Sébastien Bolloré **</b>		
Jetons de présence	45 660	<b>45 660</b>
Avantages en nature	2 196	<b>2 196</b>
Autres rémunérations <sup>(7)</sup>	186 200	<b>251 300</b>
<b>Céline Merle-Béral</b>		
Jetons de présence	29 454	<b>43 765</b>
Avantages en nature	3 599	<b>3 599</b>
Autres rémunérations <sup>(8)</sup>	183 652	<b>216 300</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 733 755</b>	<b>6 235 118</b>

\* en sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations

\*\* en sa qualité de représentant permanent de la société Plantations des Terres Rouges

(1) En 2015, Cyrille Bolloré a perçu exclusivement de tantièmes versés par les sociétés Financière du Champ de Mars, Nord Sumatra Investissement et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(2) En 2015, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 890 000 euros en tant que salarié de Bolloré Logistics Services et de Bolloré Transport Logistics International, et au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué de Bolloré et de Président du Conseil d'administration de Bolloré Energie et 210 000 euros en partie variable.

(3) En 2015, Hubert Fabri a perçu exclusivement des tantièmes par les sociétés Financière du Champ de Mars, Nord Sumatra Investissement et Plantations des Terres Rouges, sociétés contrôlées par Bolloré. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(4) En 2015, Marie Bolloré a perçu une rémunération fixe de 80 338 euros en tant que salariée de Bluecar et de Blue Solutions

(5) En 2015, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(6) En 2015, Vincent Bolloré a perçu une rémunération versée par Bolloré Participations qui dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût charges comprises de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(7) En 2015, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations dont 216 300 euros en partie fixe et 35 000 euros en partie variable

(8) En 2015, Céline Merle Béral a perçu une rémunération en tant que salarié de Havas et Bolloré Participations dont 153 652 euros en partie fixe et 30 000 euros en partie variable

**OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Néant.

**OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

**OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

Néant.

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

**ACTIONS GRATUITES ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE PAR DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Néant.

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

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Céline MERLE BÉRAL	Plan Havas 19/01/2015	6 000	35 340	19 avril 2019	19 avril 2019	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que 2 de ces 4 critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018)
Juste valeur de l'action fixée à 5,89 euros						
Céline MERLE BÉRAL	Plan Havas 27/08/2015	40	263,60	27 novembre 2019	27 novembre 2019	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que 2 de ces 4 critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du Groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018)
Juste valeur de l'action fixée à 6,59 euros						
<b>TOTAL</b>		<b>6 040</b>	<b>35 603,6</b>			

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

Néant.

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

Néant.

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

Néant.

**BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAU**

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Date de vente	Nombre de titres vendus	Prix unitaire de vente
Cédric de Baillencourt	Havas 2008	22/01/2015	220 588	0
<b>Total</b>			<b>220 588</b>	

**BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS**

Néant.

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

Néant.

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES**

Exercice 2015	Bolloré	Havas	Havas	Havas	Havas	Blue Solutions	Blue Solutions
	2012(*)	2014	2015	2015	2015	2014	2014
Date d'Assemblée	10 juin 2010	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	24 700 000	2 465 000	2 420 000	70 000	121 000	380 000	380 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux	227 400	0	6 000	0	40	20 000	0
– Cyrille Bolloré	100 000	0	0	0	0	15 000	0
– Cédric de Baillencourt	127 400	0	0	0	0	5 000	0
– Céline Merle Béral	0	0	6000	0	40	0	0
Date d'attribution des actions	21 mai 2012	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	21 mai 2016	29 avril 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de disponibilité des actions	21 mai 2018	29 avril 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 août 2019	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	1,3567	5,10	5,89	6,74	6,59	17,29	24,42
Modalité d'exercice	conservation 2 ans	immédiate	immédiate	immédiate	immédiate	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombres d'actions gratuites attribuées	2 727 500	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960	364 500	13 500
Nombres d'actions gratuites annulées	50 000	302 000	78 000	0	11 120	9 500	0
Nombres d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2015	2 677 500	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840	355 000	13 500

(\*) Suite à la décision de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2014 de la société Bolloré de procéder à la division par 100 de la valeur nominale de l'action Bolloré, le nombre d'actions a été ajusté ainsi que le prix de souscription.

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

<b>Exercice 2015</b>	Havas 2008
Date d'Assemblée	8 janvier 2008
Date du Conseil d'administration	8 janvier 2008
Nombre total de BSAAR attribués :	15 000 000
Nombre total de BSAAR attribués aux mandataires sociaux :	220 588
- Cédric de Baillencourt	220 588
Date d'acquisition des BSAAR	31 mars 2008
Point de départ d'exercice	8 février 2012
Date d'expiration	8 février 2015
Prix d'acquisition	0,34
Prix d'exercice	3,85
Nombres d'actions souscrites ou acquises au <b>31 décembre 2015</b>	<b>13 187 841</b>
Nombres cumulé de BSAAR exercés au <b>31 décembre 2015</b>	<b>12 803 733</b>
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au <b>31 décembre 2015</b>	<b>2 026 035</b>
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au <b>31 décembre 2015</b>	<b>170 232</b>
Nombres d'options de BSAAR restants au <b>31 décembre 2015</b>	0

**OPTION DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVEES PAR CES DERNIERS**

Néant

**ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS**

Néant

**BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITIONS D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ET EXERCEES PAR CES DERNIERS**

Néant

**ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES AUX DIX PREMIERS SALAIRES NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS**

Néant

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indémnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dûs à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indémnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Exercice 2015</b>								
<b>Cédric de Baillencourt</b>								
Président du Directoire								
Date de début de mandat : 06/06/2014		X		X	X	X	X	X
Date de fin de mandat : 2017		•		•	•	•	•	•
<b>Emmanuel Fossorier</b>								
Membre du Directoire								
Date de début de mandat : 06/06/2014		X		X	X	X	X	X
Date de fin de mandat : 2017		•		•	•	•	•	•

## INFORMATION RELATIVE AUX DELAIS DE PAIEMENT

En application des articles L.441-6-1 et D.441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition à la date du 31 décembre 2015 du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance et en comparaison le tableau au 31 décembre 2014.

Echéances (J=31/12/2015) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à				Hors Échéance	Total
		J+15	Entre J+16 et J+30	Entre J+31 et J+45	Entre J+46 et J+60	Au-delà de J+60	
Fournisseurs							
Fournisseurs d'immobilisations							
<b>Total à payer</b>							
Factures non parvenues						130	130
Autres							
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>						<b>130</b>	<b>130</b>

Echéances (J=31/12/2014) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à				Hors Échéance	Total
		J+15	Entre J+16 et J+30	Entre J+31 et J+45	Entre J+46 et J+60	Au-delà de J+60	
Fournisseurs							
Fournisseurs d'immobilisations							
<b>Total à payer</b>							
Factures non parvenues						1 617	1 617
Autres							
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>						<b>1 617</b>	<b>1 617</b>

## ENGAGEMENT SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

La culture familiale et patrimoniale du Groupe lui permet d'investir sur des projets innovants et d'inscrire ses activités sur le long terme. Sa démarche RSE (responsabilité sociale d'entreprise), encadrée par les dispositions de la Loi Grenelle II, s'appuie sur les grands référentiels internationaux (ISO 26000, GRI, Pacte Mondial, Principes directeurs de l'OCDE) (voir document de référence Bolloré SA).

Cette démarche RSE s'exprime, dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités, à travers quatre axes stratégiques qui sont déclinés au sein de chacune des divisions :

- partager une même éthique des affaires ;
- s'engager avec et pour les collaborateurs ;
- produire et innover durablement ;
- agir pour le développement local.

Cette stratégie est portée par l'ensemble des collaborateurs et conduite par les Directeurs RSE des divisions. Elle se traduit, pour la société Compagnie du Cambodge qui a des participations dans Sitarail (société de la division Bolloré Africa Logistics) et les filiales d'Havas (sociétés détenues par le Groupe Bolloré), par la mise en place de politiques et de plans d'actions spécifiques à leurs activités.

Au-delà des résultats économiques générés par ses activités, ce sont donc les actions mises en œuvre par l'entreprise pour s'assurer du respect de ses engagements sociaux, environnementaux et sociétaux qui sont évalués.

### Pour Sitarail, cinq chantiers prioritaires ont ainsi été définis pour 2016 :

1. Sensibiliser les collaborateurs à plus grande échelle aux valeurs éthiques ;
2. Diminuer les consommations d'énergie ;
3. Assurer une meilleure maîtrise de la gestion des déchets générés par l'activité ferroviaire ;
4. Initier une démarche de certification OHSAS 18001<sup>(1)</sup> en complément de la certification IRIS<sup>(2)</sup> acquise en 2015\* ;
5. Réaliser un audit environnemental pour définir des axes de progrès.

Havas a décliné les quatre axes stratégiques définis dans la politique RSE du Groupe Bolloré au travers de six engagements de progrès qui guident, tant en France qu'à l'étranger, l'ensemble des pratiques relatives à son activité.

Des objectifs quantitatifs et qualitatifs avaient été définis afin d'évaluer cette démarche pour la période 2011-2015. Ils sont maintenus pour la période 2015-2020.

### Les six engagements de progrès d'Havas sont :

1. Réduire les impacts environnementaux liés au fonctionnement des agences ;
2. Réduire les impacts environnementaux liés aux actions de communication ;
3. Promouvoir la diversité ;
4. Renforcer le niveau d'exigence en matière sociale et de droits humains dans les achats de produits et services ;
5. Promouvoir la transparence et l'éthique dans la pratique des métiers de la communication ;
6. Promouvoir un modèle de communication plus en phase avec le développement durable.

## PARTAGER UNE MÊME ÉTHIQUE DES AFFAIRES

### Transport et logistique

#### Les actions engagées pour prévenir la corruption

L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe Bolloré, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent, afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Ce dispositif repose sur une Charte Éthique (2000), dont les engagements ont été réaffirmés en 2012 sous l'appellation « Éthique et Valeurs ». Les dispositions de cette Charte Éthique sont déclinées dans le Code de conduite des affaires propre aux sociétés des divisions transport.

Depuis 2012, chaque collaborateur de Sitarail reçoit dès son arrivée la Charte Éthique du Groupe et doit également appliquer le Code de conduite des affaires commun aux sociétés des divisions Transport.

<sup>1</sup> La norme britannique BS OHSAS 18001 (pour « British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services ») est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST), autrement dit de prévention de risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises le souhaitant un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de systèmes de management (ex. : ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement etc).

<sup>2</sup> La norme IRIS (International Railway Industry Standard) est basé sur le référentiel de la norme ISO 9001 et a été conçu comme un outil commun d'évaluation des systèmes de management de la qualité, applicable à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (« supply chain ») ferroviaire, en Europe et dans le monde.

\* Ce chantier avait été identifié en 2014, il a été reporté en 2015 en raison des actions à mettre en œuvre pour l'obtention de la certification IRIS.

Afin de mettre en œuvre ces différents principes, Sitarail a formé 44 délégués éthiques, dans les grandes localités (Abidjan, Bobo-Dioulasso, Ouagadougou). En Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, 129 agents ont été sensibilisés à la Charte Éthique du Groupe ainsi que les entreprises sous-traitantes.

La lutte contre la corruption est l'un des principaux volets du code de conduite des divisions transport. Deux principes en découlent :

- prévenir tout risque de corruption active ou passive dans les pratiques commerciales ;
- entretenir avec les autorités des relations honnêtes et transparentes.

Ces principes se déclinent en quatre engagements que Sitarail, au même titre que l'ensemble des sociétés des divisions transport, s'engage à respecter :

- maintenir les pratiques commerciales et opérationnelles de l'entreprise dans la légalité la plus stricte par la sensibilisation permanente des collaborateurs aux principes posés par les conventions internationales et les lois (telle que la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger- FCPA) ;
- limiter l'offre et la réception d'avantages matériels ou financiers à des conditions strictes quant à leurs bénéficiaires, leur valeur pécuniaire et leur nombre ;
- effectuer des audits internes et externes afin de prévenir tout risque de corruption ;
- veiller à ce que la comptabilité reflète fidèlement la réalité des opérations de l'entreprise.

### Actions en faveur des droits de l'Homme

En tant qu'adhérent au Pacte Mondial depuis 2003, le Groupe en respecte notamment les principes relatifs aux droits de l'Homme. Il veille à ce que ses sociétés ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme. Ces dispositions sont traduites dans les modules de formation en e-learning relatifs à la Charte « Éthique et Valeurs » et au Code général de conduite des affaires des divisions transport dispensés aux collaborateurs.

En 2015, les membres du Comité Éthique et RSE du Groupe Bolloré ont été sensibilisés aux enjeux liés à la protection des Droits de l'Homme. Un benchmark des bonnes pratiques réalisées dans ce domaine par des entreprises du CAC 40 leur a été présenté, afin de définir la stratégie de développement qui sera mise en œuvre par le Groupe. Il a été décidé de procéder à une première évaluation et d'expérimenter un programme « Droits de l'Homme » sur un site pilote en Afrique. La Compagnie du Cambodge déclinera l'engagement défini par le Groupe.

## Communication

### Les actions engagées pour prévenir la corruption

En 2010, et afin de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes, Havas a mis à jour son Code Éthique et son guide de procédures internes.

Ces documents ont fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des filiales. Ils présentent les différents principes édictés par Havas :

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

Des sessions de formation liées à la qualité de vie au travail et à l'éthique sont dispensées au sein des agences.

### Actions en faveur des droits de l'Homme

Havas s'est engagé à respecter et à mettre en place des actions en faveur des droits de l'Homme à travers différentes dispositions. Signataire du Pacte mondial depuis 2003, Havas a mis en œuvre son propre Code Éthique depuis 2007 (mis à jour en 2010) et a intégré ce sujet dans une clause RSE présente dans ses contrats fournisseurs.

## S'ENGAGER AVEC ET POUR LES COLLABORATEURS

### Transport et logistique

#### Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail (OIT)

La Charte d'Éthique du Groupe, dans son principe numéro 3, réaffirme son respect des dispositions de l'Organisation internationale du travail.

Respectueuse des dispositions de l'OIT, Sitarail s'interdit de recourir, directement ou indirectement, au travail des enfants et au travail forcé ou obligatoire. Sitarail veille à promouvoir et à maintenir des conditions de travail saines et sûres, avec le concours de l'ensemble des collaborateurs qui doivent informer leurs supérieurs hiérarchiques de risques éventuels.

#### Garantir la sécurité et la santé des collaborateurs

##### • Les conditions de santé et de sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail sont des préoccupations constantes pour Sitarail.

Concernant la santé, depuis le déclenchement du plan de prévention Ébola par Bolloré Africa Logistics, et suivant les recommandations formulées par la cellule de gestion de crise au siège, Sitarail a mis en place des actions de prévention spécifiques et créé un comité de veille dédié, lequel avec les structures nationales et internationales impliquées dans la prévention Ébola a continué en 2015, les actions de sensibilisation des populations des localités riveraines (Loho, Niangbo et Kouroukounan).

Concernant la sécurité, en 2010, une direction dédiée, en charge du déploiement de la politique QHSE, a été créée. Elle a été renforcée en 2015 avec le recrutement d'un responsable QHSE en remplacement de celui mis à la disposition du projet ferroviaire de Niamey (Niger).

##### • Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles

La Direction générale, soucieuse de la santé des agents, a mis en place une procédure de suivi médical. Les salariés sont ainsi soumis à des examens annuels de santé, en dehors des consultations individuelles pour maladies en cours d'année. Cette visite annuelle a eu lieu aux mois de septembre et d'octobre 2015.

L'objectif du département QHSE est d'atteindre le « zéro accident ».

Plusieurs actions ont été menées en ce sens :

- l'acquisition de nouveaux équipements tels que des Équipements de Protection Individuelle (EPI), de mesure HSE (sonomètre, thermo- hygromètre...), des panneaux mentionnant les consignes HSE et de signalisation routière dans les dépôts d'Abidjan et de Bobo-Dioulasso ;
- l'entretien et l'aménagement d'espaces : tous les équipements de levage utilisés sur l'ensemble du réseau ont été vérifiés, des mesures de dépollution et de déminage ont été réalisées par le département sûreté sur des sites ayant été le théâtre d'affrontements armés en 2011 ;
- des formations aux enjeux de santé et de sécurité au travail.

En 2015, dans le cadre de la journée mondiale de la santé et de la sécurité au travail qui s'est déroulée le 15 mai, les sites d'Abidjan et de Bobo-Dioulasso ont sensibilisé leurs collaborateurs sur le thème de « Participons à l'émergence d'une culture de prévention des accidents de travail et maladies professionnelles ». Les sociétés sous-traitantes ont également participé à cette journée. 140 équi-piers de première intervention dont 97 Sauveteurs Secouristes du Travail (SST) ont été formés ou recyclés.

Pour 2015 le taux de fréquence et le taux de gravité ont été calculés sur l'ensemble du périmètre de sociétés couvert par la Compagnie du Cambodge. Ils sont présentés en p.48 dans la partie « Absentéisme et motifs ».

### Égalité de traitement

L'égalité de traitement est le Principe n°3 de la Charte Éthique du Groupe. Celle-ci stipule l'égalité des chances lors du recrutement « à chaque homme ou femme de toute race, nationalité, religion ou culture ».

Les métiers ferroviaires tels que la mécanique, l'électrotechnique, la conduite de train intéressent de plus en plus de femmes. En 2015, 11 femmes ont été recrutées chez Sitarail (contre 5 femmes en 2014).

### Une politique salariale cohérente et équitable

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



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

- du salaire de base, qui reconnaît les compétences et les responsabilités du salarié dans l'exercice de son métier, et dans sa contribution au collectif;
- de la part variable, qui rémunère l'engagement et la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs ;
- et des programmes d'avantages sociaux, en terme de santé et prévoyance, d'épargne, de retraite, ou des éléments non monétaires, qui sont destinés à satisfaire des besoins précis des salariés et constituent des réponses locales socialement responsables tout en développant un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La politique de rémunération de l'entité Sitarail est mesurée et suivie, en proche collaboration avec la direction financière, et doit prendre en compte la situation locale à travers notamment les obligations légales, l'environnement macroéconomique, le taux de départs volontaires (turn-over), les politiques de rémunération et le positionnement de la rémunération observés sur le marché.

### Politique de recrutement (stages, tutorat)

Sitarail, dans sa politique de recrutement, accorde une importance particulière à la bonne intégration et au développement professionnel de chacun de ses collaborateurs.

Ainsi, le recours au stage pré-emploi est une voie privilégiée pour le recrutement des nouveaux collaborateurs, surtout dans les domaines techniques afin de faciliter leur intégration.

En effet, à l'occasion de ces stages, les stagiaires apprennent et se familiarisent avec les métiers durant 1 à 2 ans avant de bénéficier d'un contrat de travail. Ils sont accompagnés tout au long du processus de formation par un tuteur désigné.

Cette procédure est systématique pour les métiers ferroviaires notamment la conduite, la sécurité ferroviaire et les métiers de la voie, dont l'accès est subordonné à un test de recrutement, à une formation- école sanctionnée par un diplôme. Le stage, dans ce cas, constitue une étape de toute la procédure de formation et d'intégration.

En 2015, 72 aides-conducteurs et 33 agents de circulation ont été embauchés suite à une formation réalisée en 2014.

### Formation

En 2015, sur l'entité Sitarail, 913 salariés ont pu bénéficier d'une formation et 65 740 heures ont été dispensées (*ce qui représente un nombre moyen d'heures de formation de 72 par employé*).

Parmi les formations proposées, la formation professionnelle continue est un pilier majeur de la politique d'accompagnement personnalisée des agents de Sitarail. Elle concerne les domaines suivants :

- Formation initiale aux métiers ferroviaires.
- Reconversion aux métiers ferroviaires.
- Formation aux métiers transversaux.

Sitarail a ouvert, en 2015, une école de formation aux métiers ferroviaires qui permettra de répondre à ses besoins croissants liés à la réhabilitation de la voie ferrée Abidjan-Kaya et à la construction de la Blueline Niger. Ainsi, dès la rentrée 2016, une première promotion bénéficiera de cette structure pour une durée de 2 ans.

### Développer les compétences et promouvoir les talents

Le chemin de fer est une activité extrêmement exigeante en termes de compétence. Pour y répondre, Sitarail conduit une politique ambitieuse de recrutement d'élites appelée « Plan talents » et a conclu un partenariat :

- avec l'Institut National Polytechnique Houphouët Boigny (INP-HB) en Côte d'Ivoire, signé le 30 septembre 2014 et,
- avec l'Institut International de l'Eau et de l'Environnement (2EI) au Burkina Faso, signé le 16 mai 2013. Dans le cadre de ce partenariat, la 10<sup>ème</sup> édition des Journées des entreprises à Ouagadougou a été organisée du 10 au 12 juin 2015

Cette politique de recherche de talents a permis d'intégrer 594 stagiaires (*dont 188 femmes*) et de recruter 117 nouveaux salariés (*dont 11 femmes*). Parmi ces recrutements, 41 % correspondent à des recrutements de type interne et 59 % correspondent à des recrutements de type externe.

La mise en œuvre du « Plan talents » se traduit aussi par la participation de Sitarail à des forums qui permettent d'échanger avec les autorités académiques et de faire connaître les besoins des entreprises.

## Favoriser le dialogue social

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, Sitarail encourage un dialogue social permanent et de qualité. Les salariés sont représentés, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso, par des organisations syndicales indépendantes. Dans ce cadre, deux accords ont été signés en 2015 :

- l'un concernant l'augmentation du montant annuel de l'indemnité de facilité de circulation et de l'indemnité de transport
- l'autre concernant la signature du protocole sur les conditions d'accès des travailleurs et de leur famille au train voyageur

## Communication

### Promotion et respect des dispositions de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Les agences d'Havas s'engagent à respecter les lois fondamentales de l'OIT et les lois nationales de chaque pays dans lequel Havas est implanté. Étant signataire du Pacte mondial et soumis aux législations des différents pays dans lesquels il exerce ses activités, Havas adhère à la lutte contre le travail des enfants.

La spécificité de ses métiers oblige parfois les différentes agences à recourir au travail d'enfants pour des créations publicitaires. Des conditions très strictes sont imposées, d'une part, pour protéger l'enfant en tant que personne (sa santé, sa scolarité, son temps de travail...) et, d'autre part, pour la rémunération de l'enfant et l'exploitation de son image.

En étant membre de l'AACC (Association des Agences-Conseils en Communication), Havas s'engage plus loin dans l'application des règlements liés au travail des enfants. Toutes les agences d'Havas respectent ainsi le cadre législatif concernant le travail des enfants dans la publicité.

### • Conditions de santé et de sécurité au travail

#### —Protection sociale

Havas a, depuis de nombreuses années, le souci d'assurer un bon niveau de protection sociale tant en matière de frais de santé que de prévoyance.

En France, le contrat couvre l'ensemble du personnel d'Havas et les garanties offertes sont élevées.

Le taux de prise en charge des dépenses de santé représente au global 95 %.

Les bons résultats obtenus permettent de maintenir les garanties et les taux de cotisations en 2016 pour les actifs.

En prévoyance, les salariés sont couverts pour les risques décès, invalidité, incapacité et rente éducation.

#### —Santé et sécurité et prise en charge des maladies professionnelles

En matière de prévention santé en France, au-delà des actions classiques de prévention contre certaines maladies (grippe, diabète...), des initiatives ont été déployées en 2015. Un dermatologue a été sollicité pour sensibiliser les collaborateurs sur le dépistage du mélanome. Des séminaires de sensibilisation sur la psychologie positive au travail et sur les addictions ont été également proposés à l'ensemble des collaborateurs.

Chaque année, un document unique de prévention des risques professionnels est établi en étroite collaboration avec la médecine du travail et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Pour 2015 le taux de fréquence et le taux de gravité ont été calculés sur l'ensemble du périmètre de sociétés couvert par la Compagnie du Cambodge. Ils sont présentés en p.48 dans la partie « Absentéisme et motifs ».

À l'international, les postes de travail et le mobilier sont conçus pour favoriser une bonne posture. L'environnement de travail est pensé pour que les collaborateurs puissent se déplacer et travailler dans différents espaces pendant leur journée. En ce qui concerne la sécurité au travail, des exercices sont proposés régulièrement aux collaborateurs pour les préparer à réagir à des situations d'urgence.

Beaucoup d'agences à travers le monde réalisent des conférences ou des ateliers sur le bien-être au travail, etc. Une agence propose des mammographies sur site.

En Amérique du Nord, Havas a mis en place pour ses collaborateurs le PAE (Employee Assistance Program), programme d'aide pour les problèmes familiaux ou liés au stress.

En Afrique du Sud, un défi annuel et des programmes de formation sur la gestion du stress et le respect de la santé sont proposés aux collaborateurs.

En Espagne, un groupe de travail a été constitué sur les sujets liés à la santé et à la sécurité. La réalisation de l'enquête sur le bien-être au travail auprès des collaborateurs a été reportée en 2016.

### Promouvoir l'égalité des chances

Havas veille à respecter la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination. Cette volonté se traduit par trois engagements : promouvoir l'égalité des chances dans le processus de recrutement, garantir l'égalité homme-femme et développer l'emploi de travailleurs handicapés.

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

Par ailleurs, Havas s'est engagée, dans le cadre du contrat de génération signé en septembre 2013 avec les partenaires sociaux, à mettre en place des mesures visant à faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors et à assurer la transmission des savoirs et des compétences.

En 2015, pour la seconde année consécutive, les objectifs fixés dans le cadre du contrat de génération ont été dépassés. À l'international, les collaborateurs recrutés sont sensibilisés aux sujets liés à la diversité et à l'éthique via une formation en ligne qui leur est proposée dès leur intégration.

### Garantir l'égalité hommes-femmes

Havas veille au respect des pratiques équitables en matière d'embauche et de formation des hommes et des femmes. L'ensemble de ces valeurs ont été développées dans un plan d'égalité spécifique. En outre, l'agence de New York a poursuivi en 2015 la constitution du réseau interne "Les femmes chez Havas", visant à promouvoir le leadership au féminin.

En 2015, Havas compte 56 % de femmes, et 38 % des membres des Comités de direction sont des femmes (contre 35 % en 2014). Des communications internes sont régulièrement réalisées afin de rappeler l'importance de la place des femmes au sein des agences. Par ailleurs, les sociétés du réseau Media veillent à respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ainsi, afin de favoriser l'exercice de la responsabilité parentale, les régimes d'absence en faveur des pères de famille, et plus particulièrement l'indemnisation des congés de paternité ont été harmonisés à l'échelle d'Havas.

Dans les agences espagnoles, un plan d'égalité entre les hommes et les femmes a été développé, et les collaborateurs prennent connaissance du Code d'Éthique dès leur intégration au sein d'Havas. En outre, un groupe de travail a été mis en place en vue d'obtenir la certification espagnole "Entreprise responsable de la famille".

### Développer l'embauche de travailleurs handicapés

Conscient que l'emploi des travailleurs handicapés représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale des entreprises, Havas met en œuvre une politique responsable, en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

Depuis plusieurs années, Havas s'engage à mettre en œuvre une politique responsable cohérente et durable en faveur de l'emploi et de l'intégration de personnes en situation de handicap.

Havas a pris l'engagement d'être un acteur majeur du secteur de la communication à mettre en place une vraie politique de soutien aux personnes handicapées, par le biais :

- Du recrutement ;
- De formations à l'attention des acteurs-relais et des managers ;
- Du recours au secteur protégé (locations de salles pour les formations, impressions de documents, plateaux-repas...) ;
- De l'accompagnement à la reconnaissance des salariés en qualité de travailleurs handicapés.

Dans cette optique, un Comité de pilotage composé des représentants RH de chaque société du Groupe, des acteurs relais et du service de santé au travail se tient mensuellement.

En 2015, Havas compte un total de 45 employés en situation de handicap parmi lesquels 3 ont été embauchés en 2015.

### Anticiper les évolutions des métiers et développer les compétences

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

Havas en France a souhaité s'engager en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) par la signature d'un accord avec les partenaires sociaux le 8 juillet 2009.

Dans un souci d'adaptation aux récentes évolutions législatives, notamment en matière de formation professionnelle et relatives aux entretiens annuels et professionnels, un avenant à l'accord GPEC a été rédigé et sera finalisé début 2016. Les outils relatifs aux entretiens annuels et professionnels ont été refondus en conséquence pour la campagne d'évaluation 2015. Sur le périmètre des sociétés françaises, 62 % des collaborateurs ont ainsi pu bénéficier d'un entretien d'évaluation annuel.

Afin que les performances des collaborateurs répondent aux enjeux stratégiques d'Havas, de son organisation et aux attentes de ses clients, la politique de formation se décline autour de trois axes prioritaires :

- le développement et le renforcement des compétences métier, notamment sur l'intégration des métiers digitaux et l'adaptation à l'évolution des nouvelles technologies
- le maintien de l'effort de formation sur les compétences managériales, la conduite du changement.
- le développement de la gestion de projets au travers d'outils et de techniques de management de projets collaboratifs

En 2015, toute formation confondue, 6 423 salariés<sup>1</sup> ont pu bénéficier d'une formation et 63 046 heures ont été dispensées (ce qui représente un nombre moyen d'heures de formation de 9,82 par employé).

#### • Développer et anticiper les nouvelles compétences métiers

Dans le cadre de la mutation de ses métiers vers le digital, Havas poursuit l'accompagnement de ses collaborateurs vers des compétences dédiées.

Dans ce cadre, et afin de renforcer son image d'expertise sur le marché, Havas propose, en partenariat avec Sciences-Po, un Executive Master Digital « Digital Humanities » s'adressant à des collaborateurs d'Havas et à des candidats externes, dont la première promotion a ouvert ses portes en avril 2015. Havas est aussi partenaire de l'European Communication School et de l'Executive Mastère DATA STRATEGY qui propose une masterclass HAVAS animée par des experts internes.

Par ailleurs, toujours dans la dynamique de parcours certifiant et afin d'accompagner l'évolution des métiers vers le Data Driven Marketing qui conditionne désormais le développement des offres médias et les modes d'achats en bi-média, Havas a mis en place le programme de formation DDOG (Data Driven Organisation Growth) Expertise Program. Ce parcours a été suivi par 63 collaborateurs en 2015 et verra sa déclinaison mise en place pour 100 collaborateurs dès le premier semestre 2016.

#### • Management et conduite du changement

Havas accompagne le middle management de ses agences créatives et media dans un programme de conduite du changement lié à la fusion d'agences et à l'arrivée de nouvelles sociétés au sein du groupe. Ce programme est mis en lien avec le parcours management et contribue à l'agilité des personnes mais aussi des organisations.

Le programme « Purple », un programme de formation dédié à de jeunes managers, s'est poursuivi en 2015 sous la forme d'un parcours d'évolution lisible et certifiant construit autour d'un "development center" et d'un certificat de l'Université Paris-Dauphine. Le programme « Purple » recouvre notamment les domaines de la stratégie d'entreprise, de la performance financière, des ressources humaines et de la gestion de projets. Deux promotions ont été certifiées en 2014 et 2015, la troisième le sera en 2016.

#### • Gestion de projet

Des ateliers destinés à favoriser les échanges de bonnes pratiques et de synergies au sein d'Havas, mais aussi à développer l'usage des outils de gestion du management de projet ont été déployés en 2015. En plus de s'être doté d'outils, un effort a été consacré à la mise en place de groupes de travail pilotes qui permettront le rayonnement de nouveaux process de travail.

#### Promouvoir les talents et favoriser la mobilité

Havas a conscience de la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences, pour demeurer dans une démarche prospective face aux exigences du marché et des clients.

Dans le cadre de sa volonté de développer la mobilité et les échanges d'expériences, Havas a poursuivi en 2015 « Havas Loft », un programme de mobilité et de développement d'une durée d'un mois. Ce programme-pilote entre les agences de Paris, Londres et New York, a pour objectif de permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences à l'échelle internationale, d'élargir leur sensibilité culturelle, d'améliorer leur leadership et de promouvoir la collaboration dans les réseaux.

Par ailleurs, via le site Mobilité les collaborateurs sont informés régulièrement des offres d'emploi au sein du réseau afin de leur donner la possibilité d'évoluer. En 2015, Havas a procédé à 342 recrutements de type interne (soit 6,5 % du total des recrutements).

#### Favoriser le dialogue social

Havas en France assure depuis de nombreuses années la promotion d'une pratique respectueuse et constructive des relations sociales. Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein des agences. Outre les instances de dialogues des filiales, le comité France est un lieu privilégié pour les rencontres entre représentants syndicaux et dirigeants d'Havas. Ils permettent un échange ouvert et animé sur les perspectives économiques et financières, ainsi que sur les évolutions en matière de politique sociale.

<sup>1</sup> Périmètre de l'effectif Havas : 91% de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p44.

Au total, sur l'année 2015, 94 accords ont été signés en France avec les partenaires sociaux sur tous les thèmes touchant la vie des collaborateurs : intéressement, participation, épargne salariale (PEE/PERCO), organisation du temps de travail, égalité hommes femmes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, contrat de génération. Aucun accord relatif à la santé et à la sécurité n'a été signé sur l'exercice 2015. Néanmoins, les accords prévoyance et santé couvrant l'ensemble des salariés sont toujours en vigueur sur le périmètre France.

À l'international et particulièrement en Espagne, le dialogue social s'opère à travers des Comités dans lesquels les syndicats sont représentés. Chaque collaborateur peut être informé des questions importantes de la vie de l'entreprise par les services Ressources Humaines, les syndicats, ou en consultant le site intranet sur lequel ces informations sont disponibles.

## PRODUIRE ET INNOVER DURABLEMENT

### Transport et logistique

Sitarail a structuré sa politique environnementale autour des axes suivants :

- la gestion responsable des déchets issus des opérations de l'entité (huiles usées, métaux...) ;
- la maintenance préventive et curative des matériels roulants (vidange, entretiens périodiques...) ;
- la gestion des ressources naturelles (économie d'hydrocarbures, d'eau, d'électricité...).

### L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et le cas échéant les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement

La démarche Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE) initiée depuis 2010 a connu une progression particulière, avec la mise en œuvre de toutes les exigences de la norme IRIS Rev. 2 (International Railway Industry Standard), qui est une norme qualité bâtie sur l'ISO 9001<sup>(1)</sup>, destinée à l'ensemble de l'industrie ferroviaire.

Suite à l'audit blanc (effectué du 10 au 17 décembre 2013), un plan d'actions a été diffusé en janvier 2014 en vue d'obtenir la certification à la norme IRIS au premier semestre 2015.

La première étape du plan d'actions a consisté en une campagne de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs du réseau ferroviaire à la norme IRIS.

Elle s'est poursuivie par la formation de 12 auditeurs internes IRIS issus de différentes Directions en juin 2014 au Centre de formation professionnel d'Abidjan.

La revue de Direction de décembre 2014 a permis d'identifier les étapes suivantes nécessaires au déploiement de la norme.

Ainsi, l'audit de certification s'est déroulé du 5 au 9 décembre 2015. Les résultats positifs ont permis d'obtenir la double certification ISO 9001 version 2008 et IRIS version 02. Sitarail est la première société d'exploitation à obtenir, en Afrique, la certification IRIS qui couvre la maintenance du matériel ferroviaire. En 2016, Sitarail prévoit d'étendre la certification à la maintenance des installations fixes et de certifier les sites du Burkina Faso.

En 2016, la société initiera également une démarche de certification pour les normes OHSAS 18001 et ISO 14001<sup>(2)</sup>. Cette action a dû être reportée en raison de :

- l'extension des réseaux ferroviaires au Niger ainsi qu'au Bénin, à laquelle Sitarail contribue fortement, mais également,
- des mesures à déployer pour l'obtention de la certification IRIS.

L'objectif est de déployer les actions nécessaires pour l'obtention des certifications en 2016 et 2017 pour que Sitarail soit certifiée en 2018.

### Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement

En 2015, 3 805 heures de formation et de sensibilisation HSE ont été délivrées (contre 2 787 heures en 2014), 1 412 collaborateurs ont ainsi pu être formés (contre 774 en 2014).

<sup>1</sup> La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. La norme ISO 9001-Version 2008 consiste à : démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables; chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

<sup>2</sup> La norme ISO 14001 définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quelle que soit sa taille et son domaine d'activité. La norme ISO 14001 a été réalisée par l'Organisation internationale de normalisation et est un élément de la triple certification qualité-sécurité-environnement ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 qui permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques.

### La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales

Les contraintes locales et le stress hydrique sont pris en compte pour gérer les consommations d'eau et mettre en place des plans d'actions. Sitarail a ainsi réhabilité des bâtiments équipés de puits de recueillement d'eau. Le volume d'eau de pluie recueilli en 2015 est de 162,64 m<sup>3</sup> (contre 136,88 m<sup>3</sup> en 2014). Elle a permis de couvrir les besoins en eau de plusieurs installations à Abobo, Bouaké, Treichville.

### La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Ses activités reposant sur le transport de personnes et de marchandises, Sitarail ne consomme pas, en dehors de l'eau, de matières premières.

### La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Sitarail a mené plusieurs actions qui ont permis d'améliorer son efficacité énergétique.

Suite à l'audit des installations électriques réalisé dans les ateliers de Sitarail par le Laboratoire du Bâtiment et des Travaux Publics (LBTP), des travaux de réhabilitation et de modernisation ont été entrepris. Ils se sont poursuivis en 2015 et sont reconduits pour 2016.

Concernant les énergies renouvelables, les panneaux solaires des gares de N'Do-Kouassikro, Loho, Kiohan, Kouroukounan en Côte d'Ivoire et de Dorosia, Bereba, Bagassi, Zamo et Bingo au Burkina Faso ont été redimensionnés en 2014 pour permettre l'approvisionnement en énergie des nouveaux équipements de télécommunication.

Afin de réduire sa consommation de gasoil routier et de fioul lourd, la concession ferroviaire a procédé en 2015 au renouvellement de son parc de locomotives en acquérant six nouvelles locomotives GT 26 qui permettent aussi d'augmenter la puissance de traction.

Pour les mêmes raisons, Sitarail projette d'acheter, en 2016, 6 locomotives supplémentaires d'un type similaire aux GT 26.

Une campagne de sensibilisation des collaborateurs à l'éco-conduite et la réduction des fractionnements de trains a été réalisée en 2015 et se poursuivra en 2016. En 2015, 267 conducteurs ont été sensibilisés. En 2016, des campagnes d'affichages dans les gares seront réalisées afin de renforcer la sensibilisation des salariés à la conduite économique.

### Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

La politique de gestion des déchets chez Sitarail a été initiée en 2010, avec la mise en place de bases de gestion des déchets sur le dépôt d'Abidjan.

Depuis 2013, Sitarail trie et quantifie les déchets dangereux et non dangereux qu'elle produit sur ses installations. En 2015, un effort particulier a été effectué sur le tri, la collecte, l'enlèvement, le traitement et le suivi de tous les déchets dangereux ou non afin qu'ils soient, en fonction des caractéristiques de chacun recyclés, valorisés ou éliminés en conformité avec les exigences environnementales locales (cf tableau des déchets p....).

Des mesures ont été mises en place pour réduire les impacts des activités menées par la société. Les installations terrestres de Sitarail n'ont pas d'impact significatif dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement. Cependant, concernant les équipements mobiles (engins de tractions...), la politique d'achat responsable menée par la société permet de réduire ses émissions dans l'air. Ainsi en 2015, grâce au renouvellement du parc de véhicules utilitaires et au recrutement d'agents dédiés au suivi de la consommation des véhicules, une baisse de la quantité de gazole consommée de plus de 16 % a été réalisée par rapport à 2014, diminuant ainsi les émissions de gaz à effet de serre qui y sont liées..

### Les rejets des émissions de gaz à effet de serre (GES)

En 2015, le Groupe Bolloré a mesuré les émissions de gaz à effet de serre liées à ses consommations énergétiques. Dans ce cadre, les émissions de GES de la Compagnie du Cambodge sont présentées dans le tableau p.52. La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015.

### Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Sitarail déploie une politique de recyclage ou de valorisation de ses déchets.

Cela concerne 3 types de déchets particuliers :

- les huiles de vidange des locomotives, qui sont réutilisées sans traitement pour le graissage des appareils de voie ferrée ;
- les fûts métalliques de 209 litres, qui peuvent être réemployés comme récipients pour le transport de carburant (gasoil) ou récupérés par des entreprises capables de les recycler ou de les valoriser après nettoyage ;



- la ferraille (pièces mécaniques, rails et traverses, fûts vides...), qui est récupérée par des opérateurs pour satisfaire des marchés de métaux localement et à l'international.

Ces déchets sont principalement issus des ateliers de maintenance. Leurs quantités varient selon l'activité, les projets de rénovation et les chantiers de réparation des voies.

Le résultat de cette action a permis de valoriser 10,53 tonnes de copeaux de fer, 1,29 tonne de fûts métalliques ainsi que 76,35 tonnes de ferrailles.

En 2015, pour les déchets dangereux, et grâce à l'amélioration des procédures de tri, 60,30 tonnes ont été évacuées et 12,90 tonnes ont été recyclées ou valorisées (ce qui représente 21,37 % de la quantité totale de déchets dangereux générés par Sitarail).

Concernant les déchets non dangereux (ou banals) 448,5 tonnes ont été évacuées en 2015. 88,9 tonnes (soit 19,82 % de la quantité totale de déchets non dangereux) ont été recyclées ou valorisées.

### Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Les activités de Sitarail ont un impact sur l'environnement lié, d'une part, au type de déchet généré (huiles usagées, chiffons souillés, déchets plastiques, filtres à huiles et à essence, émissions de fumées...) et, d'autre part, à la nature même de l'activité ferroviaire.

Afin d'évaluer au mieux l'impact environnemental et social des activités de Sitarail ainsi que les conséquences du changement climatique, des Études d'Impact Environnemental et Social seront effectuées dans le cadre du Programme de Réhabilitation des Infrastructures (PRI). Ces études remplacent l'audit environnemental annoncé en 2014. Cet audit n'a pu être réalisé en raison des actions à mettre en place en vue de l'obtention de la norme IRIS qui traite notamment du management environnemental pour les réseaux ferrés (ex. : gestion et maîtrise des déchets des ateliers de maintenance (huiles usagées...), des chantiers de voies...).

Les Études d'Impact Environnemental et Social ont été initiées en 2015 et seront réalisées en 2016 et 2017.

En dehors des risques environnementaux cités dans le présent rapport, aucune autre nuisance sonore ou autre pollution spécifique n'a été identifiée. A titre d'illustration, les ateliers de maintenance ou de voies sont générateurs de nuisance sonore pour les techniciens qui y travaillent. Ces derniers sont équipés d'équipements de protection individuelle spécifiques pour y remédier.

Plus largement, les activités (tels que les ateliers précités) sont situées dans des zones éloignées des habitations afin d'éviter, aux populations riveraines des concessions, toute nuisance sonore supérieure aux seuils autorisés.

### Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours.

Les provisions pour risque environnemental sont présentées dans la partie comptes consolidés, note 15 – Provisions pour risques et charges du présent document.

### Utilisation durable des ressources et des sols

Depuis sa construction en 1905 et la reprise de la concession par le Groupe Bolloré en 1995, le tracé de la voie ferrée n'a pas été modifié. Les conditions météorologiques (fortes pluies...) peuvent impacter l'empreinte ferroviaire à cause des glissements de terrain qui peuvent en résulter. Dans ce cas, la ligne est reconstruite à l'identique.

### Protection de la biodiversité

Préalablement à la réalisation de toute modification relative aux infrastructures ferroviaires, des études techniques et environnementales, prenant en compte notamment la protection de la biodiversité, sont effectuées et transmises à l'autorité nationale. Dans le cadre du Programme de Réhabilitation des Infrastructures (PRI), les Études d'Impact Environnemental et Social (qui porteront notamment sur la protection de la biodiversité et de la nature) seront réalisées en 2016 et 2017.

### Communication

#### L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et le cas échéant les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement

L'engagement environnemental d'Havas est double : réduire les impacts liés au fonctionnement des agences et aux actions de communication.

Sans s'être fixé d'objectifs chiffrés sur sa consommation d'énergie, Havas la suit annuellement, et 44 agences (sur 322 au total) en 2015 ont adopté d'elles-mêmes des initiatives d'amélioration de leur efficacité énergétique : comme le recours aux ampoules basse consommation, des contrôles et des remplacements réguliers des climatiseurs, et le minutage de l'éclairage avec coupures automatiques hors des heures de travail.

Pour diminuer leurs impacts énergétiques, 26 agences (représentant 12 % des effectifs) ont recours aux énergies renouvelables. Ainsi, 3 % de la consommation électrique totale d'Havas sont issus d'une offre "verte" (mix énergétique entre éolien, solaire, hydroélectricité, voire biomasse).

Pour ce qui est du fonctionnement des agences et à titre d'exemple, la consommation totale de papier de bureau en 2015 s'est élevée à 309 tonnes contre 382 en 2014 sur un périmètre de 88 % des effectifs (contre 89 % en 2014)). L'objectif était de parvenir, entre 2010 et 2015, à une réduction de 40 % de la consommation de papier par salarié. Il a été atteint cette année. Havas reconduit cet objectif sur la période 2015-2020. Le ratio de cette année devient la nouvelle base comparative. Dans le monde, le papier recyclé et/ou certifié représente 61 % de la consommation globale du papier d'Havas (contre 47 % sur le périmètre France en 2014). 124 agences représentant 41 % des effectifs du Groupe n'achètent plus que du papier certifié (PEFC/FSC) ou recyclé.

Depuis 2014, Havas dispose d'une flotte de véhicules 100 % électriques en auto-partage pour ses collaborateurs localisés à Puteaux et amenés à réaliser de fréquents déplacements. Les HavasLib' permettent de bénéficier de tous les avantages du réseau Autolib' (parking et recharge).

Le réseau Havas Sports & Entertainment a lancé au niveau mondial une application digitale mesurant le niveau d'engagement en matière de développement durable: Havas ISE (Indicator of Sustainability Engagement).

L'objectif est d'aider les marques, par cet outil, à être en phase avec les normes reconnues à l'échelle mondiale, telle que la norme ISO 20121 (système de management responsable appliqué à l'activité événementielle), et à développer des plans de communication pour valoriser leurs initiatives.

### **La sensibilisation des salariés au développement durable et à la communication responsable**

La sensibilisation et la formation des salariés sont des étapes nécessaires pour que la stratégie RSE soit diffusée au sein des agences d'Havas. En 2015, 26 agences représentant 14,5 % de l'effectif total ont mis en place des outils ou supports de communication interne destinés à sensibiliser leurs collaborateurs au développement durable. Certaines agences ont organisé des événements dédiés (séminaires, formations internes), d'autres ont mis en place des blogs et des newsletters.

En 2015, 238 salariés (contre 231 en 2014) ont bénéficié d'au moins une formation au développement durable ou à la communication responsable.

### **Réduire les déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage**

Les activités Havas n'engendrent pas (mis à part les déchets de bureau) de pollution ou de nuisance spécifique. Havas avait pour objectif de réduire sa production de déchets par salarié de 15 % entre 2011 et 2015. En 2015, sur un périmètre représentant 76 % des effectifs, la quantité totale de déchets (tous déchets confondus) représente 1 541 tonnes, soit 129 kilogrammes par salarié.

Cela représente une diminution de 30 % par salarié par rapport à 2013, dernière année de référence sur le périmètre monde. L'objectif fixé en 2011 a donc été atteint. Pour la période 2015-2020, le nouvel objectif de réduction des déchets est fixé à 20 % par salarié.

### **Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement**

Des mesures ont été mises en place pour réduire les impacts des activités menées par la société. Cependant, Havas n'a pas d'impact significatif dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement et n'a identifié aucune nuisance sonore ou autre pollution spécifique.

### **Les rejets de gaz à effet de serre (GES)**

Depuis quatre ans maintenant, Havas réalise son bilan carbone selon la méthode Ademe V6 – Périmètre vie de bureau – Activité N-1 (soit les scopes 1, 2 et 3 partiels selon la norme ISO 14064).

En 2015, les émissions de GES du groupe se sont élevées à 121 916 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, soit 6,6 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> par salarié (sur un effectif de 18592 salariés). Ces résultats traduisent une hausse de 1,5 % des émissions par salarié. L'objectif fixé à -20 % par salarié n'étant pas atteint, il est maintenu pour la période 2015-2020.

En 2015, le Groupe Bolloré a mesuré les émissions de gaz à effet de serre liées à ses consommations énergétiques. Dans ce cadre, les émissions de GES de la Compagnie du Cambodge sont présentées dans le tableau p. 52.

### **Le changement climatique**

Havas n'a pour l'instant pas évalué de manière approfondie les incidences du changement climatique sur ses activités, étant peu exposée aux risques environnementaux. Cependant, Havas a participé à la COP 21 (Conférence des parties à la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques) via ses agences Havas Event, Havas PR North America et Havas Paris qui ont utilisé leur savoir-faire technologique en matière de communication ainsi que dans le domaine du digital pour « Earth to Paris-Le Hub », un événement organisé par la Fondation des Nations Unies, les 7 et 8 décembre 2015, au Petit Palais et à l'UNESCO.



Afin de mobiliser les citoyens du monde entier sur les questions climatiques, des personnalités telles que Ban Ki-Moon, John Kerry, Nicolas Hulot et Alec Baldwin ont pris la parole et présenté des solutions concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique. Accompagné par Havas Event, Havas PR North America et Havas Paris, cet événement a été retransmis en direct sur internet dans les 6 langues de l'ONU. 60 lieux de diffusion ont été installés dans 19 pays pour l'occasion. Bénéficiant de l'appui de plus de 110 partenaires influents, tels que Mashable, National Geographic, Facebook et Twitter, l'événement a généré plus de 38 000 tweets et a touché plus de 50 millions de personnes dans le monde. Symbole de cette mobilisation internationale, une "love letter" signée par des personnalités du monde entier a été remise par un collectif d'artistes.

Accompagnée par Havas Paris, l'ADEME a lancé 3000 SIGNES pour la planète, un concours du meilleur article en partenariat avec l'Ecole supérieure de journalisme de Lille (ESJ Lille). Dans le cadre du colloque

« Bilan GES » de l'ADEME, l'objectif pour les étudiants participants était d'écrire un article de 3000 à 4000 signes afin de rendre compréhensible la question du climat pour un large public.

### Utilisation durable des ressources

L'approvisionnement en eau des agences n'est pas une contrainte au regard des activités d'Havas. De même, l'utilisation des sols ne correspond, dans le cas d'Havas, qu'à l'occupation urbanistique de ces bureaux, tous situés en zone urbaine ou périurbaine.

### Protection de la biodiversité

Les activités d'Havas n'impliquent pas que des mesures de ce type soient entreprises. L'agence BETC Paris, cependant, a engagé une démarche en ce sens et a mis en place des ruches sur son toit.

## AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

### Transport et logistique

#### Impact territorial, économique et social de l'activité

Sitarail participe au développement socio-économique des villes et villages traversés par le chemin de fer. En 2015, la société a foré cinq puits dans les localités de CECHI, KIOHAN, BAGASSI, BEREGA et SIBY qui seront mis en exploitation dès que les analyses en cours seront terminées. Ils amélioreront l'accès à l'eau potable des collaborateurs de l'entreprise, mais aussi des populations riveraines.

De même, la mise en place de cinq centres médico-sociaux (Abidjan, Bouaké, Ferkessedougou, Bobo-Dioulasso et Ouagadougou) dans les localités traversées par le chemin de fer permet d'assurer une prise en charge des agents et de leurs familles. Ces centres médicaux garantissent également une assistance médicale urgente aux populations riveraines.

#### Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes

La concession ferroviaire Sitarail participe aux rencontres périodiques et/ ou spontanées avec les autorités municipales et coutumières des communes et localités traversées par le chemin de fer. À titre d'illustration en 2014, Sitarail a su gérer, grâce à des réunions de concertation avec la mairie et les habitants concernés, les futurs travaux relatifs à la construction de la clôture de la gare d'Abobo. En 2015, les travaux ont été suspendus en raison du projet de train urbain.

Dans le cadre du Programme de Réhabilitation des Infrastructures (PRI) et à l'occasion des Études d'Impact Environnemental et Social qui seront réalisées sur tout ou partie du réseau, des réunions de concertation avec les autorités, les riverains et les parties prenantes concernées seront effectuées en 2016.

#### La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Sitarail mène une politique d'achat local qui participe à la création d'emplois indirects.

Les achats extérieurs concernent des matériels très spécifiques non disponibles localement tels que les pièces de rechange pour les locomotives GT 26, draisines, wagons et locotracteurs Henschell.

En 2015, ces achats représentent 27 % du montant total des achats locaux. Ce chiffre ne tient pas compte cependant de l'achat des 6 locomotives effectué en Afrique du Sud (source : base de données Direction des approvisionnements et marchés – DAPM.).

#### L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Sitarail, via la Direction des approvisionnements et marchés, a mis en place un processus rigoureux de sélection de ses fournisseurs et procède à leurs évaluations périodiques. Désormais, pour être retenus, les fournisseurs doivent fournir plusieurs documents et notamment : une patente valide, une copie du registre de commerce, une attestation valide d'assurance responsabilité civile...

Ces fournisseurs/prestataires font l'objet d'évaluations chaque année, en fonction de leurs différents domaines d'activité et en tenant compte des critères suivants :

- critères administratifs ;
- critères techniques (qualité des travaux effectués ou des articles livrés...) ;
- critères HSE (respect des consignes de sécurité, gestion des déchets...) ;
- critères qualité et éthique (système de management de la qualité, charte d'éthique...).

### Les actions de partenariat ou de mécénat

Sitarail apporte son soutien à des actions de mécénat, notamment à destination de la jeunesse.

La société a sponsorisé les deuxième et troisième éditions des Journées internationales du livre pour enfants (JILE) en 2013 et 2014 à Abidjan.

En 2015, un arbre de Noël a été conjointement organisé par Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, Sitarail, Abidjan Terminal et Carena. Cette action a permis d'offrir des cadeaux à plus de 552 enfants.

### Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

La protection des personnes et des biens est assurée tant par les agents de la police spéciale Sitarail que par les agents de sécurité des sociétés privées de gardiennage.

- Leur action tend essentiellement à protéger les biens et les usagers du train, mais aussi à assurer la sécurité des populations riveraines dans les localités où ils sont présents :
- nombre de localités traversées par le rail : 41 ;
- nombre de postes de police spéciale : 9 (Abidjan Treichville, Abidjan Agban, Bouaké, Ouangolodougou, Niangoloko, Banfora, Bobo-Dioulasso, Koudougou, Ouagadougou) ;
- nombre d'agents de la police spéciale : 150.

En 2015, 89,16 % des trains de marchandises ont été escortés sans incident malgré les événements politiques survenus au cours de l'année.

## Communication

### Impact territorial, économique et social de l'activité

Havas ne recourt que très peu aux services d'expatriés puisque ses activités nécessitent la connaissance de cultures locales et des tendances marketing associées, ce qui implique que les agences ont un impact territorial local sur l'emploi.

Certaines agences ont engagé de vrais processus d'interactions entre les commerces et services situés à proximité de leur activité. À titre d'exemple, BETC a noué des relations privilégiées avec les commerces proches de ses bureaux et envisage de créer un vrai pôle d'activités commerciales dans ses futurs locaux de Pantin.

### La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

La volonté d'Havas est d'orienter le plus efficacement possible ses agences vers des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable. Ainsi, elle intègre dans tous ses contrats fournisseurs une clause « RSE » qui :

- reprend ses engagements ;
- décrit les grands principes auxquels elle se réfère et ;
- requiert de ses fournisseurs signataires et de ses sous-traitants qu'ils en prennent connaissance et les respectent.

Havas, en France, a poursuivi la démarche de qualification RSE des 10 000 fournisseurs référencés dans la base achats mise en place en 2014. Elle permet d'évaluer les fournisseurs des agences françaises en se fondant sur trois critères : leur proximité (moins de 200 kms), leur certification sociale et leur certification environnementale (ISO 14001, EMAS<sup>(1)</sup> ou à défaut que 80 % de leurs produits soient biologiques, ou certifiables). À terme, cette démarche permettra à Havas de connaître le volume exact de ses achats "responsables".

En lien avec les activités exercées par Havas, la sous-traitance présente des profils, des familles de produits ou de services très variés (agence de mannequins, de photographes, fournisseurs d'affiches, etc.). Désormais des critères de notations sont intégrés dans les différents appels d'offres que lance la division, afin d'évaluer de manière pertinente l'engagement RSE de ces différents sous-traitants.

<sup>1</sup> Le règlement EMAS (« Eco Management and Audit Scheme »), ou SMEA en français (« Système de Management Environnemental et d'Audit »), ou encore éco-audit est un règlement européen créé en 1993 par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires d'écomanagement utilisant un système de management de l'environnement (SME).

Tous les fournisseurs liés par un contrat cadre à Havas ont été rencontrés et ont été informés de ses engagements dans les domaines environnementaux et sociaux (notamment sur le recours aux ESAT – Etablissement et Service d'Aide par le Travail - lorsque cela est envisageable).

Enfin, Havas a été évaluée par Ecovadis, société experte des performances environnementales et sociales de la chaîne d'approvisionnement. Elle a obtenu la certification Silver avec un score de 56 /100. Havas se situe ainsi dans le TOP 9 des fournisseurs évalués par EcoVadis dans la catégorie « Advertising and market research ».

### Les actions de partenariat ou de mécénat

Havas initie des actions pour donner du sens à ses projets et à sa marque.

Havas continue de financer de nombreuses associations caritatives ou humanitaires. Cela se traduit en partie par des donations directes :

54 agences représentant 37 % des effectifs d'Havas ont soutenu financièrement en 2015 une centaine d'associations ou d'ONG parmi lesquelles Care, Unicef, la Croix-Rouge, ALS Ice Bucket Challenge, American Cancer. Le mécénat de compétences est également largement développé au sein des filiales. En 2015, 27 agences (représentant 20 % des effectifs d'Havas) ont réalisé des travaux pro bono ou obtenu gracieusement des espaces publicitaires pour le compte d'associations caritatives et d'ONG parmi lesquelles : Reporters Sans Frontières, Handicap international, Amnesty, Foodbank, la FNSF (contre les violences faites aux femmes). En 2015, 2 063 jours ont été consacrés à ces campagnes par les agences précitées.

### Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Les produits ou services d'Havas n'ont pas d'impact significatif sur la santé et la sécurité des consommateurs. Toutefois, Havas travaille sur les contenus des messages qu'elle produit. Les comportements diffusés peuvent influencer ceux des consommateurs, et c'est à ce titre que les agences tentent de diffuser un modèle de communication plus responsable.

Ainsi, Havas s'est donné comme objectif d'intégrer de façon croissante dans ses recommandations d'actions des propositions de mesure d'impact environnemental des dispositifs de communication. En 2015, 168 propositions ont été formalisées auprès de clients. Ces propositions portent majoritairement sur des dispositifs événementiels, médias, mais aussi sur de la production audiovisuelle. Parmi celles-ci, 62 ont effectivement été réalisées.

L'association internationale Act Responsible (qui regroupe des professionnels du monde associatif, de la communication et de l'information) en collaboration avec le Gunn Report a publié une nouvelle édition du Good Report qui liste toutes les campagnes innovantes en termes de messages responsables ou de grandes causes. En 2015, trois campagnes d'Havas figurent dans le top 30 des campagnes pour de grandes causes.

En adhérant à des groupes de travail de l'AACC (Association des Agences-Conseils en Communication) pour lutter contre le greenwashing, les différentes agences tentent de mieux contrôler la perception des messages des publicités.

A ce titre, depuis 2005, l'AACC décerne le Prix de la Campagne Citoyenne afin de récompenser les campagnes visant à améliorer les comportements individuels et collectifs, de défendre de grandes causes ou de promouvoir les engagements citoyens d'entreprises publiques ou privées. Cette année, Havas a reçu 5 prix (4 Bronze et un Argent) : 3 campagnes réalisées par l'agence Les Gaulois ont été primées, et ce pour l'association de prévention routière, l'INPES et eco-emballages, les 2 autres prix ont été remportés par BETC Paris pour respectivement Reporters Sans Frontières et Médecins du Mondes.

La campagne « Tous aux économies d'énergie » d'Havas Worldwide Paris pour EDF a également été distinguée pour l'efficacité et la simplicité de son message, dans le recueil dédié à la publicité créative et responsable « Goodvertising », publié au printemps 2015.

## REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

### REPORTING SOCIAL

#### NOTE METHODOLOGIQUE

##### ORGANISATION

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

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

##### Période de collecte et périmètre

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

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

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

Le périmètre de collecte est identique au périmètre financier.

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

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

Ce travail de pédagogie préalable nous permettra ainsi de recueillir des données fiables et contrôlables. Certains indicateurs sont présentés uniquement sur un périmètre France, des travaux de fiabilisation sont en cours pour les étendre au périmètre Monde.

##### Note méthodologique

Au 31 décembre 2015, la Société Compagnie du Cambodge compte 20 047 collaborateurs répartis sur deux périmètres :

- Le périmètre Bolloré qui compte deux entités juridiques Sitarail (Transport et logistique) et Socphipard (Holding) et un effectif de 1 455 employés
- Le périmètre Havas qui compte 472 entités juridiques et un effectif de 18 592 employés

Les effectifs décrits dans ce présent chapitre représentent 17 118 salariés. Cela correspond à 100 % des effectifs sur le périmètre Bolloré et à 84,25 % des effectifs sur le périmètre Havas.

##### —Périmètre Bolloré

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Bolloré grâce à l'outil de reporting présenté ci-dessus. Le périmètre couvre 100 % des effectifs des sociétés Sitarail (1 454) et Socphipard (1).

##### —Périmètre Havas

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Havas grâce au logiciel spécifique Havas de reporting « RSE ». Les effectifs d'Havas s'élèvent au 31/12/2015 à 18 592 salariés. Les effectifs décrits dans le présent chapitre, cependant, sont basés sur un échantillon de 15 663 salariés soit 84,2 % des effectifs reportés au niveau consolidation. L'écart constaté est lié aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences, notamment celles acquises en fin d'exercice.

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

## Les indicateurs

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

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

Pour des raisons de réglementations locales qui diffèrent selon les pays, l'ensemble des indicateurs ne peut pas être publié sur un périmètre Monde.

Le processus de collecte est en cours d'évolution, il permettra à terme d'élargir le nombre de données collectées.

Cette année les indicateurs suivants seront publiés uniquement sur le périmètre des sociétés françaises de la Société Compagnie du Cambodge :

- la rémunération brute annuelle ;
- les maladies professionnelles ;
- les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées.

## Les formulaires de collecte

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

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

Il existe deux types de fichiers de collecte :

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

Les formulaires sont pré-remplis en fonction du type de pilotage :

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

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

## Contrôle et validation

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

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

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

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

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

L'outil de reporting réalise également, et ce à chaque validation d'étape, une détection des erreurs ainsi qu'un contrôle d'exhaustivité.

En cas de variation d'effectifs sur un périmètre, la Direction des ressources humaines Groupe demande aux correspondants une justification.

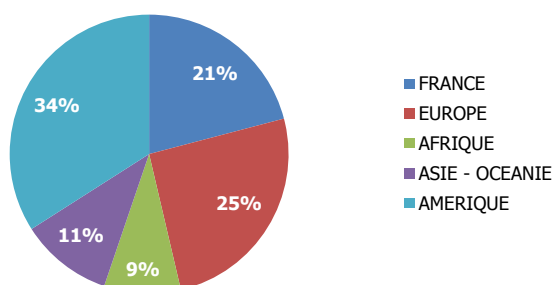
**INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS**

EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2015

**Par zone géographique**

Parmi les 17 118 collaborateurs, 3 579 sont localisés en France et 13 539 travaillent dans le reste du monde

	France	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique			1 454			1 454
Communication <sup>(1)</sup>	3 578	4 353	68	1 838	5 826	15 663
Holding	1					1
<b>TOTAL</b>	<b>3 579</b>	<b>4 353</b>	<b>1 522</b>	<b>1 838</b>	<b>5 826</b>	<b>17 118</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>20,9 %</b>	<b>25,4 %</b>	<b>8,9 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>34,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.**Effectifs par genre**

	HOMMES	FEMMES
Transport et logistique	1 340	114
Communication <sup>(1)</sup>	6 929	8 734
Autres	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>8 269</b>	<b>8 849</b>
<b>En Pourcentage</b>	<b>48,31%</b>	<b>51,69%</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.**Effectifs par type de contrat**

	CDI	CDD
Transport et logistique	1 310	144
Communication <sup>(1)</sup>	14 081	1 431
Autres	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>15 392</b>	<b>1 575</b>
<b>En Pourcentage</b>	<b>90,7%</b>	<b>9,3%</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 98 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

**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	189	661	167	437	1 454
Communication <sup>(1)</sup>	5 283	5 550	3 002	1 510	15 345
Autres	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>5 472</b>	<b>6 211</b>	<b>3 169</b>	<b>1 948</b>	<b>16 800</b>
<b>En Pourcentage</b>	<b>32,6 %</b>	<b>37,0 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>11,6 %</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 97 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

**RECRUTEMENTS ET DÉPARTS**

En 2015, la Société Compagnie du Cambodge a procédé à 5023 recrutements dont 67,3 % correspondent à des embauches sous contrat indéterminé. Les recrutements internes, considérés comme des mutations, ne sont pas pris en compte. Un salarié ayant eu plusieurs contrats sur l'année n'est comptabilisé qu'une fois<sup>(1)</sup>.

Embauche	Effectif	%
CDI	3 378	67,3
CDD	1 645	32,7
<b>TOTAL</b>	<b>5 023</b>	<b>100,0%</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91% de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

En 2015, le nombre total des départs s'élève à 5 975. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs. Les salariés ayant terminé plusieurs contrats ne sont comptabilisés qu'une fois<sup>(1)</sup>.

Départ	Effectif	%
Démission	3 313	55,
Licenciement	1 087	18,2
Fin de contrat à durée déterminée (CDD)	826	13,
Retraite	393	6,6
Autres	356	6,0
<b>TOTAL</b>	<b>5 975</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 95 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

**FORMATION**

En 2015, 7 336 salariés ont pu bénéficier d'une formation et 128 786 d'heures de formation ont été dispensées (ce qui représente un nombre moyen d'heures de formation de 17,5 par employé).

	Total	%
Transport et Logistique	913	12,4
Communication <sup>(1)</sup>	6 423	87,6
<b>TOTAL</b>	<b>7 336</b>	<b>100</b>

<sup>(1)</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

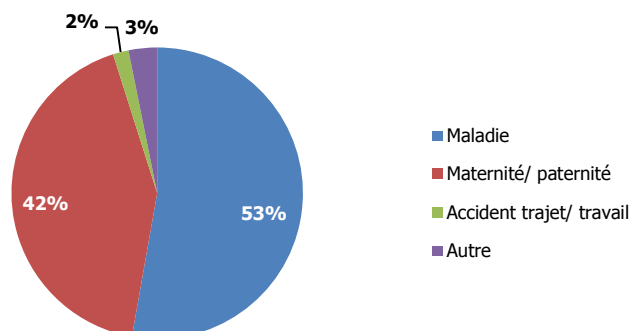
**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL**

L'organisation du temps de travail varie selon la nature de l'activité. La Compagnie du Cambodge compte 6 % de ses effectifs à temps partiel au 31 décembre 2015<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100% de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

## ABSENTÉISME ET MOTIFS

En 2015, sur la société Compagnie du Cambodge, 8 108<sup>(1)</sup> employés ont eu au moins une journée d'absence. Au total, on comptabilise 93 910 journées d'absence réparties comme suit :



Compte tenu de la nature de ses activités (activité de conseil et non industrielle), Havas n'a reporté, sur le périmètre France, aucune maladie professionnelle en 2015.

En 2015, le taux de fréquence <sup>(2)</sup> et le taux de gravité <sup>(3)</sup> de la Compagnie du Cambodge s'élèvent respectivement à 2,65 et 0,04.

## RELATIONS PROFESSIONNELLES ET BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2015, sur l'ensemble des sociétés de la Compagnie du Cambodge<sup>4</sup> 792 accords ont été signés parmi lesquels :

- 459 accords relatifs aux rémunérations
- 124 accords relatifs à la santé et aux conditions de travail
- 84 accords relatifs au dialogue social

## RÉMUNÉRATION

La rémunération annuelle brute (soumise à cotisations sociales) de l'ensemble des salariés des sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge a atteint 178 061 643 euros en 2015.

## INTERESSEMENT, PARTICIPATION, PEE

En 2015, 5 356 113 euros ont été versés au titre de la participation et 204 810 euros au titre de l'intéressement.

Ces versements représentent environ 3,12 % de la rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés des sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge.

## OEUVRES SOCIALES

En 2015, les sociétés françaises de la Compagnie du Cambodge ont consacré un budget de 1 410 940 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'Entreprise soit environ 0,8 % de la rémunération annuelle brute de l'ensemble des salariés des sociétés françaises.

## EMPLOI ET INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

En 2015, la Compagnie du Cambodge a employé en France 45 personnes handicapées.

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

En 2015, la Compagnie du Cambodge n'a pas eu à mettre en œuvre un plan de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi.

<sup>1</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 89% de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.

<sup>2</sup> Nombre d'accidents du travail x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées

<sup>3</sup> Nombre de jours d'arrêt de travail x 1 000 / nombre d'heures travaillées

<sup>4</sup> Périmètre de l'effectif Havas couvert : 80% de l'échantillon décrit dans la note méthodologique p.44.



## MAIN D'OEUVRE EXTERIEURE

Le recours à la main d'œuvre extérieure s'inscrit principalement dans le cadre de remplacements de salariés momentanément absents ou pour répondre à des besoins spécifiques (délais courts et incertains).

En 2015, ce recours correspond à 67,3 personnes <sup>(1)</sup> (en équivalent temps plein).

## REPORTING ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

### Note méthodologique

La vérification opérée par les Commissaires aux Comptes en leur qualité d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) sur les données environnementales et sociétales de l'année 2014 a valorisé les actions mises en place pour améliorer le processus de reporting. L'OTI a souligné les progrès réalisés concernant la fiabilisation des données et la couverture des thématiques réglementaires. Il a également identifié des axes d'amélioration qui ont été pris en compte pour la collecte des données 2015.

- Le référentiel d'indicateurs a été complété et ses définitions précisées.
- Une information supplémentaire a été apportée dans le protocole de reporting pour permettre au contributeur de solliciter lors de la collecte, la « personne source » (qui détient l'information),
- Le circuit de validation des données a été mis en place dans l'outil de collecte au niveau des sociétés interrogées et des divisions.
- Les méthodes de vérification ont été diffusées aux personnes responsables de la validation des informations et des sessions de formation à ces techniques ont été réalisées.

### Organisation

Chaque division a désigné un Directeur RSE, lequel participe à la définition des indicateurs et administre le logiciel de collecte des données sur le périmètre de sociétés qu'il considère comme significatives en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il a pour rôle de :

- garantir la remontée des informations dans les délais définis par le protocole de reporting ;
- accompagner le contributeur pendant la collecte des données et répondre à toutes les questions que ce dernier pourra se poser, notamment sur l'organisation, le processus de reporting et la définition des indicateurs ;
- vérifier au niveau de la division la cohérence et la fiabilité des données ;
- s'assurer de l'exhaustivité des informations remontées.

Chaque entité retenue par le Directeur RSE 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 doit :

- collecter les données (s'il ne possède pas l'information, il la demandera aux services appropriés afin de compléter la donnée manquante). Le contributeur peut contacter le Directeur RSE de sa division en cas de besoin ;
- contrôler la cohérence et la vraisemblance des données (vérifier qu'aucune donnée n'a été oubliée, justifier (comply or explain) les écarts entre les données N et N-1, quand elles existent.

Ces Directeurs sont de véritables interfaces entre les divisions et l'équipe RSE Groupe. Leur rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Ils participent à sa définition et en assurent le déploiement au sein de leurs divisions. Ils sensibilisent les collaborateurs aux enjeux de la RSE via des actions de mobilisation et de formation. Ils valorisent les initiatives menées par les entités relevant de leur périmètre et diffusent les bonnes pratiques.

Ils participent au dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs).

### Périmètre du reporting

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opérationnelles) arrêté au 31 décembre 2014. La liste des sociétés mentionnées dans ce périmètre est ensuite croisée avec celle du périmètre social afin de répondre au double critère de sélection des sociétés interrogées : le chiffre d'affaires et les effectifs.

En 2015, une règle claire a été mise en place permettant de définir les sociétés à intégrer dans le périmètre de reporting. Il s'agit des sociétés qui ont :

- un effectif supérieur ou égal à 20 personnes et/ou

<sup>1</sup> Périmètre de l'effectif Havas France couvert : 92 %

- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 k€ et
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31/12)\*

#### Période de collecte

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1er janvier au 31 décembre). Il est possible que le mois de décembre soit extrapolé si la donnée n'est pas disponible au moment du reporting. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites. Il convient de déterminer la méthode d'estimation la plus pertinente au vu de l'activité de l'entité concernée et de la situation précise concernant l'indisponibilité de la donnée (facture non arrivée, consommations incluses dans les charges, etc.). Enfin, l'estimation effectuée doit être documentée afin de permettre sa traçabilité et de suivre la même méthode d'estimation d'une année sur l'autre.

#### Les indicateurs

Ils se conforment aux dispositions légales et répondent aux quatre axes stratégiques du Groupe.

Pour la collecte des données 2015, la définition des indicateurs relatifs aux :

- nombre d'accidents du travail avec arrêt<sup>(1)</sup> ;
- nombre d'heures travaillées<sup>(2)</sup> ;
- nombre de jours d'arrêt de travail liés à un accident du travail ;

a été précisé.

Les indicateurs relatifs aux consommations d'énergie ont été reformulés pour tenir compte de leur répartition en fonction des usages (transport de marchandises ou de personnes, engins de manutention et bâtiments) ;

Les définitions relatives aux déchets dangereux et non dangereux ont été précisées en tenant compte des remarques formulées lors des audits réalisés en 2014.

Concernant les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux consommations énergétiques la méthodologie de calcul retenue est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015. A l'international, les facteurs d'émissions (FE) de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émission français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existait pas, c'est le FE du pays limitrophe le plus élevé qui a été retenu.

#### 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 ;
- obtenir des données auditables ;
- détecter d'éventuelles incohérences dans les données saisies.

Pour l'exercice 2015, le circuit de validation qui avait été défini l'année dernière et intervient à chaque étape du processus de reporting (au niveau de l'entité, de chaque division et du Groupe) a été intégré dans l'outil de collecte. Cela permet d'assurer pour chaque palier de consolidation, une meilleure traçabilité des contrôles opérés sur les données.

Comme en 2014, une formation au contrôle des données a été dispensée aux responsables RSE des divisions en amont de la campagne de reporting. Elle a également rassemblé cette année les responsables RH et QHSE des divisions ainsi que des auditeurs internes afin qu'ils puissent communiquer ces informations à leur réseau de contributeurs. Des exemples de contrôle ont été présentés lors de la formation et reportés dans le protocole de reporting, à savoir :

- comparer les données reportées pour l'exercice N avec les données reportées pour l'exercice précédent (N-1) en calculant le ratio  $N / N-1$  (*afin de détecter les variations anormales et les investiguer*) ;
- classer les sites en fonction de leur impact sur la variation de la donnée d'une année sur l'autre ;
- effectuer un repérage des valeurs nulles, qui sont des erreurs potentielles.

Des points téléphoniques ont été réalisés en amont de la collecte des données avec les contributeurs des sociétés implantées à l'international pour relayer les informations relatives aux procédures de contrôle et les modifications réalisées sur le référentiel d'indicateurs.

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

<sup>1</sup> Est considéré comme accident du travail, un accident survenu au cours de l'année de reporting, par le fait ou à l'occasion du travail ayant donné lieu à un arrêt de travail de plus d'un jour.- Le jour de l'accident n'est pas comptabilisé.- Les accidents de trajet ne sont pas à prendre en compte. Est considéré comme accident du trajet, un accident advenu entre le domicile et le lieu de travail- Les prolongations et les rechutes d'accident du travail ne sont pas à prendre en compte (aucun nouvel accident ne doit être comptabilisé). - En cas d'accident du travail impliquant plusieurs salariés de l'entité, il convient de ne comptabiliser qu'un seul accident.- Tout accident du travail ayant été validé par l'entité est à prendre en compte, même si l'arrêt n'a pas encore été validé par la Sécurité Sociale ou par l'autorité locale externe (par contre, il ne faudra pas comptabiliser l'accident une seconde fois l'année suivante). Les accidents qui ont été rejetés par la Sécurité Sociale ou par l'autorité locale externe ne doivent pas être comptabilisés. Salariés à prendre en compte : salariés présents au cours de l'année de reporting en contrat CDI ou CDD. Ne sont pas à prendre en compte : les stagiaires, les sous-traitants et les intérimaires

Les questions posées lors de ces points ont été postées dans l'outil de collecte avec la solution appropriée afin de permettre à l'ensemble des contributeurs d'appliquer la méthode retenue par le Groupe.

Dans le cadre des contrôles réalisés par l'entité et afin de s'assurer que chaque contributeur local connaisse la « personne source » (notamment pour les données sociales), la liste des correspondants RH (*par société*) a été publiée dans l'outil de collecte.

Préalablement aux audits, concernant les nouvelles entités et les sociétés à l'international, des conférences téléphoniques ont été effectuées avec les contributeurs locaux afin de les préparer aux opérations de vérification des Commissaires aux Comptes.

La boîte e-mail dédiée au reporting mise en place en 2014 a permis dès le début de la collecte des données 2015 de répondre, avec l'appui des responsables RSE des Divisions, aux différentes interrogations des contributeurs.

Enfin, le test de cohérence intégré dans le logiciel de reporting permettant au contributeur de détecter les écarts de plus ou moins 15 % par rapport à l'année précédente et de les justifier par un commentaire a été reconduit.

### **Contrôle interne**

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

Concernant la note méthodologique relative au reporting extra-financier d'Havas, il convient de se reporter au document de référence publié par Havas.

## DONNÉES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

## TABLEAUX D'INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

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

	Unité de mesure	Données 2014	Données 2015	% de l'effectif total Groupe couvert par l'indicateur
<b>Consommation d'eau</b>				
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel)	m <sup>3</sup>	314 700	<b>291 543</b>	85%
<b>Consommation d'énergie</b>				
Electricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines)	MWh	30 029	<b>29 133</b>	85%
Fioul lourd consommé par les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines)	m <sup>3</sup>	279	<b>343</b>	85%
Fioul lourd consommé par la flotte	m <sup>3</sup>	10 157	<b>10 672</b>	85%
Gasoil routier consommé par la flotte de véhicules	m <sup>3</sup>	634	<b>320</b>	85%
Fioul domestique <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	-	-	-
Gaz de pétrole liquifié (GPL) <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	-	-	-
Gaz naturel <sup>(2)</sup>	m <sup>3</sup>	352 700	-	-
Chauffage urbain <sup>(2)</sup>	MWh	-	-	-

(1) Les données 2015 présentent les consommations collectées auprès des entités interrogées.

Les Commissaires aux comptes ont effectué, en leur qualité d'organismes tiers indépendants, la vérification des données portées dans le tableau ci-dessus.

(2) Les entités de Compagnie du Cambodge n'utilisent plus ce type d'énergie depuis 2015.

Engagements	Actions	Indicateurs	Unité	Résultats 2015	GC	GRIV3// ISO 26000	Objectifs
Havas							
	papier de bureau : Limiter les impressions, développer au maximum les impressions recto-verso, privilégier des grammages plus faibles	Quantité de papier de bureau utilisé (tonnes) et écart vs objectif de -40% entre 2015 et 2020	t/ kg par salarié et %	La consommation totale de papier de bureau s'est élevée à 309 tonnes, soit 22 kg par salarié. Le ratio a diminué de 33% par rapport à 2011, si l'on considère le ratio de 2010, l'objectif est atteint, mais le Groupe va poursuivre ses efforts et maintient cet objectif sur la période 2015-2020	8	EN1 // 6.5.4.	-40% de papier par salarié d'ici 2020 (par rapport à 2015)
Réduire les impacts environnementaux liés aux actions de communication	Intégrer dans nos recommandations des propositions de mesure d'impact environnemental des actions de communications	Nombre de recommandations (conception/production ou plan media) assorties d'une proposition de mesure d'impact environnemental	n	168 propositions de mesure d'impact environnemental ont été intégrées dans des recommandations clients	8	En26 // 6.5.4. 6.6.6 6.7.5	>n

**Tableau des Emissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2)<sup>(1) (2)</sup>****2015**

Emissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (tonnes éq CO2)	<b>35 090</b>
Emissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (tonnes éq CO2)	<b>13 713</b>
Emissions GES liées à la consommation d'énergie - scope 1 et scope 2 (tonnes éq CO2)	<b>48 803</b>

Les émissions de Gaz à Effet de Serre présentées dans le tableau ci-dessus sont liées aux consommations énergétiques de Sitarail et d'Havas.

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

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

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité, ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.

**Tableau des déchets du Groupe****Données 2015**

Quantité totale de déchets [dangereux & non dangereux] évacués (T)	<b>2 050</b>
Quantité totale de déchets [dangereux & non dangereux] recyclés (T)	<b>102</b>
Quantité totale de déchets [dangereux & non dangereux] éliminés (T)	<b>407</b>

La quantité totale de déchets évacuée inclut les déchets d'Havas qui s'élèvent à 1 541 tonnes.

## TABLEAU DE CONCORDANCE GRENELLE II

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Informations publiées dans le rapport annuel 2015	Périmètre couvert par l'indicateur
<b>Informations sociales</b>					
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge, zone géographique	LA 1	6.4.4		cf « Informations sur les effectifs », « Effectifs au 31 décembre 2015 », p. 47, 48	Groupe
Embauches et licenciements	LA 2	6.4.4		cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », - « transport et logistique », « Politique de recrutement », p. 34 « Développer les compétences et promouvoir les talents » p. 34 - « Communication », « Promouvoir les talents et favoriser la mobilité » p. 37 Cf « Données sociales », « Recrutements et départs », p. 48	
Rémunérations et leur évolution	EC1 et EC5	6.4.4		cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », « transport et logistique », « Une politique salariale cohérente et équitable », p. 33, 34 cf. « Informations sur les effectifs », « Rémunération » p. 49	France
Organisation du temps de travail	LA	6.4.4		cf « Information sur les effectifs », « Organisation du temps de travail » p. 48	Groupe
Absentéisme	LA 7	6.4.4		cf « Information sur les effectifs », « Absentéisme et Motifs » p. 49	France
Organisation du dialogue social, (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)	LA 4	6.4.3 et 6.4.5	# 3	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », - « transport et logistique », « Favoriser le dialogue social » p. 35 - « Communication », « Favoriser le dialogue social » p.37	Groupe
Bilan des accords collectifs	LA 5	6.4.3 et 6.4.5	# 3	cf. « Information sur les effectifs », « Relations professionnelles et bilan des accords collectifs » p. 49	France
Conditions de santé et sécurité au travail	LA 6 et LA 8	6.4.6	# 4-5	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », - « transport et logistique », « Garantir la sécurité et la santé des collaborateurs » p. 33  - « Communication », « Conditions de santé et de sécurité au travail » p. 35	Groupe
Accidents du travail (notamment leur fréquence, leur gravité, et les maladies professionnelles)	LA 7	6.4.6	# 4-5	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », - « transport et logistique », « Garantir la sécurité et la santé des collaborateurs » « Les arrêts de travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles » p. 33  - « Communication », « Conditions de santé et de sécurité au travail », « Santé et sécurité et prise en charge des maladies professionnelles ». p. 35 cf « Informations sur les effectifs », voir tableau « Absentéisme et motifs » p.49	France
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	LA 9	6.4.6	# 4-5	cf « Information sur les effectifs », tableau « Relations professionnelles et bilan des accords collectifs » p. 49 cf « S'engager avec et pour les collaborateurs », - « Transport et logistique », « Favoriser le dialogue social ». p. 35 - « Communication », « Favoriser le	France

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Informations publiées dans le rapport annuel 2015	Périmètre couvert par l'indicateur
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 11	6.4.7		dialogue social », p. 37 cf. « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « Politique de recrutement (stages, tutorat), p. 34 « Formation » p. 34 -« Communication », « Anticiper les évolutions des métiers et développer les compétences » p. 36,37 « Développer et anticiper les nouvelles compétences métiers » p.37 « Management et conduite du changement ». p. 37 cf « Informations sur les effectifs », « Formation ». p. 48	Groupe
Nombre total d'heures de formation	LA 10	6.4.7		cf « Informations sur les effectifs », « Formation ». p. 48	France
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	LA 14			cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « égalité de traitement », p. 33 « Développer les compétences et promouvoir les talents » p. 34 -« Communication », « Garantir l'égalité hommes-femmes » p. 36	Groupe
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 13			cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Communication », « Promouvoir l'égalité des chances » p. 36 « Développer l'embauche des travailleurs handicapés » p. 36 cf « Informations sur les effectifs », Emploi et insertion des travailleurs handicapés » p. 49	France
Politique de lutte contre les discriminations	LA 13			cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « égalité de traitement » p. 33 - « Communication » « Promouvoir l'égalité des chances » p. 36	Groupe
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 5 ; LA 4 et LA 5	6.3.10	# 3	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « Favoriser le dialogue social » p. 35 - « Communication » « Favoriser le dialogue social » p. 37 cf « Information sur les effectifs », « Relation professionnelles et bilan des accords collectifs » p. 49	Groupe
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR 4 ; LA 13 et LA 14	6.3.10	# 6	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « Égalité de traitement », p. 33 -« Communication », « Promouvoir l'égalité des chances » p. 36 « Garantir l'égalité hommes-femmes » p. 36	Groupe
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6 et HR 7	6.3.10	# 4-5	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT », p. 33 -« Communication », « Promouvoir l'égalité des chances » p. 36	Groupe
Abolition effective du travail des enfants	HR 6	6.3.10	# 4-5	cf « S'engager avec et pour les collaborateurs » -« Transport et logistique », « Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT », p. 33 -« Communication », « Promouvoir l'égalité des chances » p. 36	Groupe
<b>Informations Environnementales</b>					
Organisation de la société pour	Approche managériale	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	cf « Engagement social, sociétal et environnemental » p. 31	Groupe

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Informations publiées dans le rapport annuel 2015	Périmètre couvert par l'indicateur
prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement				cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ». p.38 -« Communication », « Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement » p.40,41	
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Approche managériale	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les actions de formation et l'information des salariés en matière de protection de l'environnement ». p.38, 39 -«Communication», «La sensibilisation des salariés au développement durable et à la communication responsable ». p.41	Groupe
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ». p.40 -« Communication », « Réduire les déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage ». p.41	Groupe
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	EN 28 et EC 2	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	cf. note 15, tableau « Provisions pour risques et charges », p. 103	Groupe
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN 22, EN 23 et EN 24	6.5.3	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ». p.39 - « Communication », «Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ». p.41	Groupe
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN 22	6.5.3	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets». p.39, 40 - «Communication», « Réduire les déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage ». p.41	Groupe
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 25	6.5.3	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ». p.40 -« Communication », « Réduire les déchets et développer une politique de tri sélectif et de recyclage ». p.41	Groupe
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8, EN 9 et EN 21	6.5.4	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» - «Transport et logistique», «La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales ». p.39 - « Communication », « Utilisation durable des ressources ». p.42 cf «Agir pour le développement local» -« Transport et logistique », « Impact territorial, économique et social de l'activité » p.42	Groupe
Consommation de	EN 1 et EN 10	6.5.4	# 7-8-9	cf «Produire et Innover	Groupe

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Informations publiées dans le rapport annuel 2015	Périmètre couvert par l'indicateur
matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation				durablement» -« Transport et logistique », « La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation » p.39 cf «Agir pour le développement local» -« Transport et logistique », « Impact territorial, économique et social de l'activité » p.42 cf tableau des consommations p.53	
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN 3, EN 4, EN 5, EN 6 et EN 7	6.5.4	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », «La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables » p.39 - « Communication », « Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement » p.40, 41 cf tableau des consommations p.53	Groupe
Utilisation des sols		6.5.4	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ». p.39 - « Communication », « Prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement». p.41	Groupe
Rejets de gaz à effet de serre (art. 75, Grenelle II)	EN 16, EN 17, EN 19 et EN20	6.5.5	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les rejets de gaz à effet de serre». p.39 - Communication », « Les rejets de gaz à effet de serre». p.41	France
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN 18 et EC 2	6.5.5	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », « Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ». p.40 -« Communication », « Changement climatique » p.41, 42	Groupe
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN 11 à 15 et EN 25	6.5.6	# 7-8-9	cf «Produire et innover durablement» -« Transport et logistique », «Protection de la biodiversité». p.40 cf «Produire et innover durablement» -« Communication », « Protection de la biodiversité ». p.42	Bolloré Logistics Bolloré SA (vignes)
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	EC 8 et EC 9	6.8.5		cf «Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « Impact territorial et social des activités » p.42 -« Communication », « Impact territorial, économique et social de l'activité » p.43	Groupe
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux</b>					
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	EC 1 et EC 6	6.8		cf « Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « Impact territorial et social des activités » p.42 -« Communication », « Impact territorial, économique et social de l'activité » p.43	Groupe
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.14 à 4.17	5.3.3		cf « Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes» p.42 cf « Partager une même éthique des affaires » -« Communication », «Les actions engagées pour prévenir la corruption» p.32	Groupe
Actions de partenariat ou	EC 1 et 4.11 à	5.8.9		cf « Agir pour le développement local »	Groupe



Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte Mondial	Informations publiées dans le rapport annuel 2015	Périmètre couvert par l'indicateur
de mécénat	4.13			-« Transport et logistique », « Les actions de partenariat ou de mécénat » p.43 -« Communication », « Les actions de partenariat ou de mécénat » p.44	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	EC 1 ; HR 2 et HR 5 à 7	6.6.6	# 1-2	cf « Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux » p.42 -« Communication », « La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux » p.43, 44	Groupe
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	3.6 et 3.14	6.6.6	# 1-2	cf « Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale » p.42, 43 -« Communication », « La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux » p.43, 44	Groupe
Actions engagées pour prévenir la corruption	SO 2 à 4, SO 7 et SO 8	6.6.3	# 10	cf « Partager une même éthique des affaires » -« Transport et logistique », « Les actions engagées pour prévenir la corruption » p.31, 32 -« Communication », « Les actions engagées pour prévenir la corruption » p.32	Groupe
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	PR 1 et PR 2	6.7.4		cf « Agir pour le développement local » -« Transport et logistique », « Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs » p.43 - « Communication », « Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs » p.44	Le Groupe n'a pas de produits ou de services en lien direct avec le consommateur, à l'exception des activités de transport de personnes.
Autres actions Engagées en faveur des droits de l'homme	HR	6.3	# 1-2	cf « Partager une même éthique des affaires » -« Transport et logistique », « Actions en faveur des droits de l'Homme » p.32 -« Communication », « Actions en faveur des droits de l'Homme » p.32	Groupe

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

**Exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup> et membre du réseau Deloitte de l'un des commissaires aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et avril 2016 pour une durée d'environ huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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

<sup>1</sup> dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

### Conclusion

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

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 7% des effectifs et entre 11% et 100% des informations quantitatives environnementales.

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

<sup>1</sup> **Information quantitatives sociales** : effectifs au 31 décembre 2015, répartition des effectifs par zone géographique, effectifs par type de contrat, nombre de recrutements, nombre de départs, nombre de licenciements, nombre d'accidents du travail, taux de fréquence, taux de gravité, nombre de salariés ayant suivi au moins une formation sur l'année, nombre d'heures de formation, nombre de collaborateurs employés localement.

**Informations quantitatives environnementales** : quantité totale de déchets dangereux et non dangereux évacués, consommation d'eau de réseau, électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines), fioul lourd consommé par la flotte, émissions GES liées à la consommation d'énergie (scope 1 et 2).

<sup>2</sup> Sitarail (Côte d'Ivoire).

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

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

### ***Conclusion***

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

Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

L'organisme tiers indépendant

**Deloitte & Associés**

Jean-Paul Seguret

Associé

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2016

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil de surveillance a pris connaissance et exercé son contrôle sur les comptes sociaux au 31 décembre 2015 arrêtés par le Directoire.

Il approuve sans réserve ces comptes qui se traduisent par un bénéfice de 117 307 979,17 euros.

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

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

(en euros)	
Résultat de l'exercice	117 307 979,17
Report à nouveau antérieur	506 550 940,38
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>623 858 919,55</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	596 991 639,55

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

Les principaux actifs détenus par la Compagnie du Cambodge sont :

Compagnie de Pleuven	55,52
La Forestière Équatoriale	64,22
Société Centrale de Représentation	96,70
Socshipard	77,06
IER	47,59
Financière Moncey	36,69
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	31,50
Compagnie des Tramways de Rouen	28,57
Financière V	22,81
Financière de l'Odéon	19,12
Socfin	11,53
Plantations des Terres Rouges	9,99

Le Conseil de surveillance propose de soumettre à l'Assemblée la nomination de Chantal Bolloré pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a pris acte que le Directoire a indiqué dans son rapport de gestion les données sociales et environnementales liées à son activité, étant ici précisé que la société n'a pas de salariés mais détient une participation de 64,22 % dans le capital de La Forestière Équatoriale qui contrôle indirectement la société Sitarail qui emploie 1 455 personnes et dans Havas (via Compagnie de Pleuven – 55,52 %) qui emploie 15 663 salariés.

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

Le Conseil de surveillance

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

En application de l'article L.225-68 du Code de commerce, le Président du Conseil de surveillance rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil de surveillance du 24 mars 2016<sup>(i)</sup> 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,<sup>(ii)</sup> des informations relatives au gouvernement d'entreprise,<sup>(iii)</sup> des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que<sup>(iv à viii)</sup> des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

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

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

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

#### **COMPOSITION DU CONSEIL**

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

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

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

Le Conseil est composé de huit membres : Cyrille Bolloré (Président du Conseil de surveillance), Hubert Fabri (Vice-Président), Marie Bolloré, Bolloré Participations (représentée par Vincent Bolloré), Jacqueline de Ribes, Jean-Philippe Hottinguer, Céline Merle-Béral, et Plantations des Terres Rouges (représentée par Sébastien Bolloré).

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

A cet égard, dans le cadre de l'examen sur l'équilibre de sa composition, le Conseil du 24 mars 2016 a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 7 juin 2016 de compléter l'effectif du Conseil par la nomination d'un membre du Conseil afin de se mettre en conformité avec le calendrier retenu par les dispositions du Code Afep Medef.

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

Parmi les huit membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 24 mars 2016 Hubert Fabri, Jean-Philippe Hottinguer, et Jacqueline de Ribes sont qualifiés d'indépendants.

#### **POUVOIRS DU DIRECTOIRE**

Le Conseil de surveillance, en séance du 6 juin 2014, a renouvelé le mandat du Directoire pour une durée de trois ans et nommé Cédric de Baillencourt, Président du Directoire, et Emmanuel Fossorier, membre du Directoire.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance.

Toutefois, le Directoire soumet à l'approbation du Conseil toutes les opérations d'importance véritablement stratégique.

## RÉUNIONS DU CONSEIL

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

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

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

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

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

## MISSION DU CONSEIL

Le Conseil de surveillance détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, approuve le projet de rapport du Directoire. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède en outre aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêté des comptes.

## ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

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

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

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque membre du Conseil de surveillance, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile.

Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les membres du Conseil de surveillance à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

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

### Séance du 19 mars 2015 (taux de présence : 75 %) :

- activités et résultats ;
- examen des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 ;
- code de gouvernement d'entreprise ;
- convocations de l'Assemblée générale ordinaire – Fixation de son ordre du jour ;
- convocations de l'Assemblée générale extraordinaire – Fixation de son ordre du jour ;
- documents prévisionnels ;
- autorisation donnée au Directoire d'émettre des cautions, avals et garanties ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L.225-86 et suivants du Code de commerce ;

### Séance du 5 juin 2015 (taux de présence : 62,5 %) :

- réélection du Président du Conseil - Fixation de ses pouvoirs ;
- réélection du Vice-Président du Conseil.

**Séance du 27 août 2015** (taux de présence : 87,5 %) :

- comptes semestriels consolidés au 30 juin 2015 ;
- documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2015 – révision du compte de résultat prévisionnel ;
- répartition des jetons de présence ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;

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

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

Cette évaluation a été menée dans la perspective de trois objectifs :

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

Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les 3 ans au moins.

Au cours de l'exercice, le Conseil a mis en œuvre une évaluation formalisée au moyen d'un document type « questions réponses » approuvé en séance du Conseil le 19 mars 2015.

Chaque membre du Conseil a pu ainsi mener sa réflexion sur la base d'un questionnaire qui lui a été envoyé individuellement, l'évaluation portant sur la composition, le fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil de surveillance.

L'analyse des réponses apportées a fait l'objet d'un débat au sein du Conseil de surveillance en séance du 27 août 2015, une synthèse ayant été préalablement arrêtée par le Président du Conseil.

Les principales conclusions de cette évaluation formalisée sont les suivantes :

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

Les membres du Conseil ont confirmé leurs analyses antérieures. L'effectif et la composition du Conseil répondent aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des membres du Conseil, de la parité, du nombre des membres indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

La durée du mandat des membres du Conseil fixée à trois ans est considérée satisfaisante. Néanmoins, il a été relevé que le Code Afep Medef fixe à quatre ans la durée maximale du mandat des administrateurs ou membres de Conseil de surveillance et que cette durée est retenue majoritairement par les émetteurs.

La qualité des échanges a été soulignée, ainsi que les domaines de spécialisation de chaque membre du Conseil, notamment les connaissances financières, techniques et technologiques qui permettent de traiter les débats avec rigueur.

### • En ce qui concerne le fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil

Les membres du Conseil estiment que le fonctionnement du Conseil est satisfaisant (délai de convocation suffisant, fréquence et durée des réunions, répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions...).

Par ailleurs, des appréciations positives sont formulées sur la qualité et la lisibilité des documents préparatoires aux échanges, ainsi que sur la rédaction fidèle et exhaustive des procès-verbaux des Conseils.

Les membres du Conseil se déclarent satisfaits de la qualité et de la quantité des informations toujours adaptées à la complexité des dossiers à traiter.

L'ensemble des informations permet de débattre de l'évolution de chacune des activités de la société, des orientations stratégiques et des perspectives de développement.



## COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil n'a pas de Comités spécialisés, les membres du Conseil 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 à ce jour composé de trois administrateurs indépendants et disposant tous de compétences financières et comptables qui leur assurent une parfaite compréhension des normes comptables en vigueur :

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

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

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

En outre, il lui appartient :

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

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

Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'audit s'est réuni à deux reprises et a notamment examiné les points suivants :

### **Comité d'audit du 16 mars 2015** (taux de présence : 100 %) :

- présentation des résultats de l'exercice 2014 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2014 ;
- suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et du plan d'audit 2015.

### **Comité d'audit du 25 août 2015** (taux de présence : 100 %) :

- présentation résultats du premier semestre 2015 ;
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015 ;
- synthèse de l'activité de l'audit interne Groupe à fin août 2015.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux Comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes. Par ailleurs, les délais d'examen des comptes par le Comité sont au minimum de deux jours avant l'examen par le Conseil.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

L'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2014 a fixé à 28 172 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres.

Le Conseil du 27 août 2015 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des membres du Conseil de surveillance.

## INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil de surveillance de la société en séance du 24 mars 2016 a été appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2015 et a confirmé que la société continuait à se référer à ce Code.

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

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

Recommandations Code Afep Medef écartées	Pratiques Compagnie du Cambodge - justifications
L'Afep-Medef recommande l'existence d'un Comité des rémunérations et d'un Comité des nominations.	Les attributions de ces comités sont exercées collectivement par les membres du Conseil de surveillance
<b>Critères d'indépendance des membres du Conseil</b> L'Afep Medef considère qu'un membre du Conseil n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.	<p>Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un membre du Conseil ne permettant pas en tant que telle de remettre en cause son indépendance.</p> <p>En effet, le Conseil, quelle que soit la durée des fonctions des membres du Conseil s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.</p> <p>De surcroît, il doit être considéré que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés.</p> <p>La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté, constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe, et ne représente aucunement une source de conflit d'intérêt avec la société.</p> <p>L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre Société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un membre du Conseil.</p> <p>Le Conseil estime que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international.</p> <p>Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.</p> <p>La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international.</p> <p>La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui, à la fois maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.</p> <p>Par ailleurs, les membres du Conseil exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.</p>
Il en est de même si le membre du Conseil exerce un mandat social dans une société filiale.	
L'Afep Medef recommande que les membres du Conseil détiennent un nombre significatif d'actions.	Cette exigence n'est pas requise eu égard à la structure de l'actionariat de la Société.

## MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

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

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

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

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

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

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

## L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

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

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

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

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

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

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

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

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

### La séparation des fonctions

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

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

### Des filiales autonomes et responsables

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

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

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

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

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

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

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

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

## LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

### CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

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

## FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

### Processus d'élaboration des comptes consolidés

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

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

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

### Processus du reporting financier

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

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

Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels.

Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe.

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

## UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

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

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

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

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

## LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

### GESTION DES RISQUES

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

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

## PRINCIPAUX RISQUES

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats.

### Risque sur les actions cotées

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

### Risque de liquidité

Le Groupe Compagnie du Cambodge, à l'exclusion du Groupe Havas, dispose de comptes courants avec le Groupe Bolloré qui peut le cas échéant couvrir ses besoins de liquidité. Les risques financiers relatifs au Groupe Bolloré sont présentés dans le document de référence 2015.

Le Groupe Havas, par le biais de sa Direction Financement et Trésorerie, centralise et gère les besoins de financement lié à son activité propre. Il dispose de lignes de crédit confirmées non tirées à court et moyen terme suffisantes pour couvrir les échéances à moins d'un an. Les risques financiers relatifs au Groupe Havas sont présentés dans le document de référence 2015.

Les OBSAAR émises par le Groupe Havas sont soumises à des ratios financiers, dont le non-respect pourrait entraîner leur remboursement accéléré. Le Groupe Havas s'assure que les covenants soient facilement atteignables.

### Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Si elle estimait que l'ampleur du risque le justifiait, la Direction générale pourrait décider de la mise en place de couverture de taux. Aucune couverture de taux n'a été mise en place au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, le Groupe présente un désendettement financier net à taux variable de 899,2 millions d'euros.

Si les taux (après déduction des éléments ne portant pas intérêt) varient uniformément de +1 %, l'impact annuel sur les produits financiers net serait de 9,0 millions d'euros.

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

## RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

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

### Risques opérationnels

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

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

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

### Risque de crédit

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

### Risque de change

Le Groupe Bolloré couvre ses principales opérations en devises. La gestion de la couverture est centralisée au niveau Groupe Bolloré pour la France et l'Europe. Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe Bolloré à travers des achats ou ventes à terme de devises.

Enfin, la mise en place d'un netting mensuel des flux intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Distribution d'énergie, les positions sont directement couvertes sur le marché.

### Risque de propriété industrielle

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

### Risque politique

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

### Risque juridique

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

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES

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

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

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

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

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

### PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

#### Le Conseil de surveillance de la société

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

#### La Direction générale

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

#### Le Comité mensuel de résultat

Chaque division, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement à la Direction générale du Groupe Bolloré et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité, ainsi que l'analyse de leur évolution par rapport aux objectifs approuvés par la Direction générale.

#### Le Comité d'audit du Groupe Bolloré

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

#### Le Comité des risques du Groupe Bolloré

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



### Les organes d'administration des filiales

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

### Les directions des filiales

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

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

### L'audit interne du Groupe Bolloré

Le Groupe Bolloré dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre.

Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, fondé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale et un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre.

Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale. Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe. Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

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

### LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

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

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

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

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

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

### DISPOSITIF ÉTHIQUE

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

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

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

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



### **LISTE D'INITIÉS**

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers. Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers.

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

### **CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel informatique ont été poursuivis en 2015.

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

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

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

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

**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

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

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

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

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

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

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

Il est complété par la partie responsabilité sociale et environnementale qui regroupe plus particulièrement les informations concernant les actions RSE.

Suite à la vérification réalisée en 2014 par les Commissaires aux Comptes sur les informations extra-financières, le référentiel d'indicateurs et certaines définitions ont été précisés. Les indicateurs ont été déployés à l'international.

Les Commissaires aux comptes ont vérifié que les axes d'amélioration définis en 2014 avaient été pris en compte pour la collecte des données 2015.

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

Le 24 mars 2016

*Le Président du Conseil de surveillance*

Cyrille 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 DE SURVEILLANCE**

**Exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société COMPAGNIE DU CAMBODGE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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

Il nous appartient :

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

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

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

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

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

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

### **Autres informations**

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES

Membre de Grant Thornton International

CONSTANTIN ASSOCIES

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DÉCEMBRE 2015**

Bilan	77
État du compte de résultat consolidé	78
État du résultat global consolidé	79
Variation de la trésorerie consolidée	80
Variation des capitaux propres consolidés	82
Annexe aux comptes consolidés	83
Principes comptables – <b>note 1</b>	83
Principales variations de périmètre – <b>note 2</b>	93
Comparabilité des comptes – <b>note 3</b>	94
Notes sur le bilan – <b>notes 4 à 24</b>	95
Notes sur le compte de résultat – <b>notes 25 à 29</b>	115
Autres informations – <b>notes 30 à 38</b>	120
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux – <b>note 38</b>	127
Liste des sociétés consolidées – <b>note 39</b>	128
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	129

**BILAN CONSOLIDÉ**

(en milliers d'euros)	NOTES	31/12/2015	31/12/2014
<b>Actif</b>			
<i>Goodwill</i>	4	<b>1 892 961</b>	1 731 112
Immobilisations incorporelles	5 - 25	<b>477 309</b>	486 528
Immobilisations corporelles	6 - 25	<b>343 328</b>	299 232
Titres mis en équivalence	8	<b>572 689</b>	621 599
Autres actifs financiers non courants	9	<b>1 881 717</b>	2 038 552
Impôts différés	29	<b>188 450</b>	169 649
Autres actifs non courants	-	<b>1 281</b>	1 149
<b>Actifs non courants</b>		<b>5 357 735</b>	<b>5 347 821</b>
Stocks et en-cours	10	<b>69 816</b>	45 205
Clients et autres débiteurs	11	<b>2 812 218</b>	2 409 029
Impôts courants	12	<b>51 845</b>	43 067
Autres actifs financiers courants	9	<b>45 994</b>	10 456
Autres actifs courants	-	<b>52 104</b>	43 417
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13	<b>972 371</b>	998 339
<b>Actifs courants</b>		<b>4 004 348</b>	<b>3 549 513</b>
<b>Total actif</b>		<b>9 362 083</b>	<b>8 897 334</b>
<b>Passif</b>			
Capital		<b>23 509</b>	23 509
Primes liées au capital		<b>282 575</b>	282 575
Réserves consolidées		<b>3 024 978</b>	2 880 215
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>		<b>3 331 062</b>	<b>3 186 299</b>
Intérêts minoritaires		<b>1 339 857</b>	1 525 762
<b>Capitaux propres</b>	14	<b>4 670 919</b>	<b>4 712 061</b>
Dettes financières non courantes	19	<b>503 519</b>	456 106
Provisions pour avantages au personnel	16	<b>80 845</b>	76 071
Autres provisions non courantes	15	<b>38 536</b>	45 987
Impôts différés	29	<b>215 566</b>	202 766
Autres passifs non courants	20	<b>146 897</b>	94 866
<b>Passifs non courants</b>		<b>985 363</b>	<b>875 796</b>
Dettes financières courantes	19	<b>125 227</b>	227 434
Provisions courantes	15	<b>58 180</b>	52 368
Fournisseurs et autres créiteurs	21	<b>3 364 772</b>	2 896 649
Impôts courants	22	<b>28 000</b>	28 950
Autres passifs courants	23	<b>129 622</b>	104 076
<b>Passifs courants</b>		<b>3 705 801</b>	<b>3 309 477</b>
<b>Total passif</b>		<b>9 362 083</b>	<b>8 897 334</b>

## ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

	NOTES	31/12/2015	31/12/2014
(en milliers d'euros)			(1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	25 - 26- 27	<b>2 240 751</b>	<b>1 916 401</b>
Achats et charges externes	27	(509 641)	(432 425)
Frais de personnel	27	(1 370 651)	(1 162 539)
Amortissements et provisions	27	(59 471)	(78 111)
Autres produits opérationnels	27	27 303	32 917
Autres charges opérationnelles	27	(45 211)	(39 728)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	8 - 27	633	(6)
<b>Résultat opérationnel</b>	25 - 26- 27	<b>283 713</b>	<b>236 509</b>
Coût net du financement	28	(8 546)	(25 899)
Autres produits financiers	28	466 890	64 035
Autres charges financières	28	(367 654)	(41 662)
<b>Résultat financier</b>	28	<b>90 690</b>	<b>(3 526)</b>
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	8	73 030	448
Impôts sur les résultats	29	(87 051)	(82 120)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>360 382</b>	<b>151 311</b>
Résultat net des activités abandonnées	24	0	6 127
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>360 382</b>	<b>157 438</b>
Résultat net consolidé, part du Groupe		231 520	27 362
Intérêts minoritaires		128 862	130 076
(1) Voir note 3 : comparabilité des comptes.			
<b>Résultat par action (en euros) :</b>	14		
		31/12/2015	31/12/2014
<b>Résultat net part du Groupe :</b>			
- de base		413,6	48,9
- dilué		413,6	48,9
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies :</b>			
- de base		413,6	40,0
- dilué		413,6	40,0

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	31/12/2015	31/12/2014
(en milliers d'euros)		(1)
<b>Résultat net consolidé de la période</b>	<b>360 382</b>	<b>157 438</b>
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(11 905)	(3 883)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(2)</sup>	110 773	(97 772)
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(3)</sup>	(11 233)	(27 795)
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>87 635</b>	<b>(129 450)</b>
Pertes et gains actuariels comptabilisés en capitaux propres	(3 508)	(11 743)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(3 508)</b>	<b>(11 743)</b>
<b>Résultat global</b>	<b>444 509</b>	<b>16 245</b>
<b>Dont :</b>		
- Part du Groupe	324 105	(97 107)
- Part des minoritaires	120 404	113 352
<b>dont impôt :</b>		
sur juste valeur des instruments financiers	(2 776)	3 619
sur pertes et gains actuariels	992	4 353

(1). Voir Note 3 : Comparabilité des comptes.

(2). Voir note 9 - Autres actifs financiers.

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

Au cours de l'exercice 2015, l'échange de titres Bolloré SA dans le cadre de l'OPE Havas a conduit à reprendre en résultat un montant de 171,2 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation chez Compagnie du Cambodge et chez Société industrielle et Financière de l'Artois.

## VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

	31/12/2015	31/12/2014
(en milliers d'euros)		(1)
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	231 520	22 389
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	128 862	128 922
<b>Résultat net consolidé des activités poursuivies</b>	<b>360 382</b>	<b>151 311</b>
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
- élimination des amortissements et provisions	72 334	85 787
- élimination de la variation des impôts différés	(16 085)	(9 729)
- autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(69 722)	50
- élimination des plus ou moins-values de cession	(96 664)	(14 682)
Autres retraitements :		
- coût net du financement	8 546	25 898
- produits des dividendes reçus	(8 388)	(11 629)
- charges d'impôts sur les sociétés	98 379	80 785
Dividendes reçus :		
- dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	4 753	5 029
- dividendes reçus des sociétés non consolidées et des activités abandonnées	8 388	10 464
Impôts sur les sociétés décaissés	(102 119)	(98 526)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :	(20 814)	10 836
- dont stocks et en-cours	(17 551)	2 999
- dont dettes	359 517	164 373
- dont créances	(362 780)	(156 536)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>238 990</b>	<b>235 594</b>
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions :		
- immobilisations corporelles	(61 450)	(47 836)
- immobilisations incorporelles	(10 697)	(8 964)
- titres et autres immobilisations financières	(41 764)	(25 135)
Encaissements liés à des cessions :		
- immobilisations corporelles	765	4 304
- immobilisations incorporelles	3	96
- titres	5 784	23 671
- autres immobilisations financières	7 122	1 954
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(77 490)	(14 970)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements des activités poursuivies</b>	<b>(177 727)</b>	<b>(66 880)</b>
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements :		
- dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(26 867)	(26 867)
- dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(50 036)	(44 530)
- remboursements des dettes financières	(525 145)	(400 037)
- acquisition d'intérêts minoritaires	(12 112)	0
Encaissements :		
- augmentation de capital	12 388	37 658
- augmentation des dettes financières	431 456	223 154
- cession aux minoritaires	38 319	0
Intérêts nets décaissés	(7 473)	(29 069)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement des activités poursuivies</b>	<b>(139 470)</b>	<b>(239 691)</b>
Incidence des variations de cours des devises	24 987	32 090
Autres	2	2
<b>Variation de la trésorerie des activités poursuivies</b>	<b>(53 218)</b>	<b>(38 885)</b>
Trésorerie à l'ouverture <sup>(2)</sup>	984 555	1 023 440
Trésorerie à la clôture <sup>(2)</sup>	931 337	984 555

(1) Voir Note 3 : Comparabilité des comptes.

(2) Voir Note 13 - Trésorerie et équivalents de trésorerie.



**FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ**

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent essentiellement les extournes de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour (73,7) millions d'euros.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) augmente de 20,8 millions d'euros par rapport à décembre 2014. Il est principalement impacté par le groupe Havas, dont l'augmentation du BFR s'explique notamment par un allongement des délais de règlements clients de 1,9 jour.

**FLUX NETS D'INVESTISSEMENT**

Les variations de périmètre comprennent principalement l'impact des acquisitions de plusieurs agences par le groupe Havas représentant un investissement de l'ordre de 80 millions d'euros.

**FLUX NETS DE FINANCEMENT**

Les dividendes versés aux minoritaires ont été distribués par le groupe Havas pour (48,0) millions d'euros.

Les mouvements d'émission et de remboursement de dettes financières ont été réalisés essentiellement par le groupe Havas (émissions : 431,4 millions d'euros / remboursements : (325,1) millions d'euros) et par Financière de Sainte Marine (remboursement de (200,0) millions d'euros).

Les encaissements liés à la cession d'intérêts minoritaires concernent l'effet du placement de titres Havas par Financière de Sainte Marine pour 38,3 millions d'euros (Voir note 1 : Faits marquants).

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

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions (1)	Capital	Primes	Juste valeur IAS 32 / 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	TOTAL
<b>Capitaux propres au 01/01/2014</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>2 156 940</b>	<b>(1 333)</b>	<b>(3 584)</b>	<b>857 582</b>	<b>3 315 689</b>	<b>1 441 895</b>	<b>4 757 584</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>362</b>	<b>215</b>	<b>(32 862)</b>	<b>(32 283)</b>	<b>(29 485)</b>	<b>(61 768)</b>
Dividendes distribués							(26 867)	(26 867)	(44 997)	(71 864)
Variations de périmètre (2)				2	362	215	(5 371)	(4 792)	10 816	6 024
Autres variations							(624)	(624)	4 696	4 072
<b>Eléments du résultat global</b>				<b>(121 351)</b>	<b>(1 029)</b>	<b>(2 087)</b>	<b>27 360</b>	<b>(97 107)</b>	<b>113 352</b>	<b>16 245</b>
Résultat de l'exercice							27 362	27 362	130 076	157 438
Variation des éléments recyclables en résultat										
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(1 010)			(1 010)	(2 873)	(3 883)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées				(93 577)				(93 577)	(4 195)	(97 772)
Autres variations du résultat global				(27 774)	(19)		(2)	(27 795)	0	(27 795)
Variation des éléments non recyclables en résultat										
Pertes et gains actuariels						(2 087)		(2 087)	(9 656)	(11 743)
<b>Capitaux propres au 31/12/2014</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>2 035 591</b>	<b>(2 000)</b>	<b>(5 456)</b>	<b>852 080</b>	<b>3 186 299</b>	<b>1 525 762</b>	<b>4 712 061</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(434)</b>	<b>(766)</b>	<b>(4 841)</b>	<b>(173 301)</b>	<b>(179 342)</b>	<b>(306 309)</b>	<b>(485 651)</b>
Dividendes distribués							(26 867)	(26 867)	(47 059)	(73 926)
Variations de périmètre (2)				(434)	(766)	(4 841)	(148 392)	(154 433)	(263 320)	(417 753)
Autres variations							1 958	1 958	4 070	6 028
<b>Eléments du résultat global</b>				<b>97 873</b>	<b>(4 150)</b>	<b>(1 138)</b>	<b>231 520</b>	<b>324 105</b>	<b>120 404</b>	<b>444 509</b>
Résultat de l'exercice							231 520	231 520	128 862	360 382
Variation des éléments recyclables en résultat										
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(4 003)			(4 003)	(7 902)	(11 905)
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées (3)				108 959				108 959	1 814	110 773
Autres variations du résultat global (4)				(11 086)	(147)			(11 233)		(11 233)
Variation des éléments non recyclables en résultat										
Pertes et gains actuariels						(1 138)		(1 138)	(2 370)	(3 508)
<b>Capitaux propres au 31/12/2015</b>	<b>559 735</b>	<b>23 509</b>	<b>282 575</b>	<b>2 133 030</b>	<b>(6 916)</b>	<b>(11 435)</b>	<b>910 299</b>	<b>3 331 062</b>	<b>1 339 857</b>	<b>4 670 919</b>

(1) Voir Note 14 - Capitaux propres.

(2) Au 31 décembre 2015, principalement l'impact de l'Offre Publique d'Echange Havas pour (471,0) millions d'euros, des cessions de titres Havas pour 38,3 millions d'euros (voir note 1 - Faits marquants).

(3). Voir Note 9 - Autres actifs financiers.

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

## ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1 : PRINCIPES COMPTABLES

#### A - FAITS MARQUANTS

##### A.1 - Offre publique d'échange concernant les titres Havas

Compagnie du Cambodge et sa filiale Société Industrielle et Financière de l'Artois, ont annoncé le 17 octobre 2014 avoir initié conjointement une offre publique d'échange visant les actions et les bons de souscription et d'acquisition d'actions (les « BSAARs ») d'Havas. L'offre a été ouverte du 1<sup>er</sup> décembre 2014 au 9 janvier 2015, puis du 2 au 20 février 2015.

A l'issue de la première phase de l'offre publique d'échange sur Havas, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois ont remis le solde de leur détention au capital de Bolloré SA, soit respectivement 97,1 et 112,1 millions d'actions recevant en échange 13,05 % et 15,06 % du capital d'Havas.

S'agissant d'une augmentation du pourcentage d'intérêt dans une filiale contrôlée, la variation liée est comptabilisée en capitaux propres. L'impact global sur les capitaux propres totaux s'élève à - 471,0 millions d'euros dont -163,5 millions d'euros sur les capitaux propres part du groupe, net de frais et d'effet fiscal.

Les titres Bolloré SA remis à l'échange étant comptabilisés en actifs disponibles à la vente, les plus-values d'échange ont été constatées en résultat chez Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois. Elles s'élèvent respectivement à 98,6 millions d'euros et 72,6 millions d'euros pour la quote-part détenue dans Société Industrielle et Financière de l'Artois.

##### A.2 - Cession de titres Havas

Conformément à l'intention annoncée de voir Havas disposer d'un flottant significatif afin de maintenir la liquidité des actions, tout en conservant un contrôle largement majoritaire du capital, le Groupe Compagnie du Cambodge et le groupe Bolloré ont réalisé en mars 2015 un placement d'actions Havas. Financière Sainte Marine a cédé un total de 6,1 millions d'actions au prix de 6,40 euros par action. Au terme de ce placement, le Groupe Compagnie du Cambodge détenait 39 % de Havas.

S'agissant d'une cession de titres d'une filiale restant contrôlée par le Groupe, l'impact global de cette opération a été comptabilisé en capitaux propres pour un montant net de frais et d'effet fiscal de 38,3 millions d'euros dont 7,1 millions d'euros en part du groupe.

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

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

Compagnie du Cambodge est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est au 31-32 Quai de Dion-Bouton, 92 811 Puteaux. La société est cotée à Paris.

En date du 24 mars 2016, le Directoire a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Compagnie du Cambodge au 31 décembre 2015. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 6 juin 2016.

##### B.2 - Principes généraux

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2015 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2015 (consultable à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_en.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission)).

Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

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

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

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

Voir B.3/ Evolutions normatives.

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

**B.3 - Évolutions normatives****1 - Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015**

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Améliorations des IFRS cycle 2011-2013	19/12/2014	01/01/2015
Interprétation IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique	14/06/2014	17/06/2014
Amendement à IAS 16 et IAS 41 « Agriculture : actifs biologiques producteurs »	24/11/2015	01/01/2016 <sup>(1)</sup>

(1) L'Union Européenne a adopté cet amendement qui doit être appliqué pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, son application anticipée étant possible.

L'incidence sur les états financiers présentés, de l'application de l'amendement à IAS16 et IAS41 est présentée dans la note 3 – Comparabilité des comptes.

L'application des autres textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

**2 - Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur**

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
IFRS 15 : comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients	28/05/2014 & 11/09/2015	01/01/2018
IFRS 9 : Instruments financiers	24/07/2014	01/01/2018

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015 dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne: exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 – Régimes à prestations définies : cotisations de l'employeur	09/01/2015	01/02/2015
Améliorations des IFRS cycle 2010-2012	09/01/2015	01/02/2015
Amendements à IFRS 11 - Partenariats : Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune (« joint operations »)	25/11/2015	01/01/2016
Amendement à IAS 16 et IAS 38 - Clarification sur les modes d'amortissement acceptables	03/12/2015	01/01/2016
Améliorations des IFRS cycle 2012-2014	16/12/2015	01/01/2016
Amendements à IAS 1 "Présentation des états financiers" dans le cadre de l'initiative "Informations à fournir".	19/12/2015	01/01/2016
Amendements IAS 27, Méthode de la mise en équivalence dans les comptes individuels	23/12/2015	01/01/2016

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 IFRS1 :

- 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.

## B.5 - Méthodes de consolidation

### 1. Périmètre de consolidation

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

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

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont analysées pour définir s'il s'agit de « joint-ventures » ou de « joint-operations » selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les « joint-ventures » sont consolidées par mise en équivalence et les « joint-operations » sont le cas échéant prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.

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

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

Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt.

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

### Situation pour l'exercice 2015

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

Au 31 décembre 2015, c'est le cas d'Havas dont le Groupe est le premier actionnaire. Le Groupe considère détenir le contrôle de fait d'Havas depuis le 31 août 2012. Au cours de l'exercice 2015, à la suite de l'OPE et du placement portant sur les titres Havas, le groupe Compagnie du Cambodge contrôle 39% du groupe Havas (contre 27,6 % au 31 décembre 2014).

### 2. Opérations intragroupe

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

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

#### *Opérations affectant le résultat consolidé*

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

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

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

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

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

### 4. Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. A 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, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste "Écarts de conversion" jusqu'à la date de cession de la participation.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales et en résultat financier pour les transactions financières.

## 5. Regroupements d'entreprises

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

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

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

En cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat ;

Le *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.

A 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 (y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).

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

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

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

## 7. Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10 « Etats financiers consolidés », 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 :

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur,
- le chiffre d'affaires,
- la dépréciation des créances douteuses,
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix,
- les impôts différés.

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

## 2. Chiffre d'affaires

La composition du chiffre d'affaires par secteur est fournie en Note 25 - Informations sur les secteurs opérationnels.

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

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

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

## 3. Contrats de location

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

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

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

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

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

## 4. Contrats de concession

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

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

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'Interprétation IFRIC 12.

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

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

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

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

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

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat.
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels ».
- les investissements prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 33 - Engagements contractuels hors bilan),
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.



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

## 5. Coût net du financement

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

## 6. Autres produits et charges financiers

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

## 7. Impôts sur les résultats

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

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

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

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

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

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

## 8. Goodwill

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

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

## 9. Immobilisations incorporelles

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

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

Logiciels et licences informatiques : de 1 à 5 ans,

- Relations clients : 10 ans.

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement, inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères de la norme sont réunies.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

## 10. Immobilisations corporelles

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

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

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

- Constructions et agencements 8 à 33 ans

- Installations techniques, matériels et outillages 3 à 13 ans

- Autres immobilisations corporelles 3 à 15 ans

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

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



## 11. Dépréciations d'actifs non financiers

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

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

La Note 4 – *Goodwill* résume les hypothèses retenues pour les principales UGT du Groupe.

## 12. Sociétés mises en équivalence

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le groupe détient une influence notable. A des fins de clarification de l'information financière fournie, le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » les quote-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quote-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

Il n'y a eu aucun reclassement de la catégorie « mise en équivalence opérationnelles » à la catégorie « mises en équivalence non opérationnelles » pour les périodes présentées.

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

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

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

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

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

## 13. Actifs financiers

Les actifs financiers non courants comprennent les actifs disponibles à la vente ainsi que la part à plus d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat et des prêts, dépôts et obligations.

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

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

### 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 2 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 4 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. A 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.

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

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

#### 13-5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

### 14. Stocks et en-cours

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

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

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

### 15. Provisions

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

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

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

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

### 16. Paiements en actions

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

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

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

#### 17. OBSAAR Havas

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition remboursables sont des passifs financiers composés ayant une « composante option » (bon de souscription et/ou d'acquisition d'actions Havas SA remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres d'Havas SA, et une « composante dette » représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La « composante option » est enregistrée en capitaux propres séparément de la « composante dette ». L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la « composante dette » et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.

La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la composante option associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble, et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres, sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

Les principales modalités des plans en vigueur sont décrites dans la note 17 - Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

## 18. Engagements envers le personnel

### • Avantages postérieurs à l'emploi

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

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

### Régimes à prestations définies

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

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

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

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

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

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

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

### Régimes à cotisations définies

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

### • Autres avantages à long terme

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

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

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

## 19. Passifs financiers et endettement financier net

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

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

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

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

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n°2013-03 du 7 novembre 2013, de l'Autorité des Normes Comptables, relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

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

## 20. Engagements d'achat d'intérêts minoritaires et complément de prix

Au 31 décembre 2015, ils concernent essentiellement le groupe Havas.

Les engagements conclus sont comptabilisés en dette « buy-out » à leur juste valeur actualisée à la date d'acquisition. Les réévaluations ultérieures de cette dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers.

Le Groupe comptabilise les engagements d'achat d'intérêts minoritaires en dettes d'acquisition d'immobilisations financières dans le poste « Autres passifs non courants » ou autres dettes d'exploitation ou clients et autres débiteurs.

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.

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

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités ferroviaires avec la concession de la ligne de chemin de fer reliant le Burkina Faso à la Côte d'Ivoire.

- Communication : comprend des activités de conseil, études et de stratégies de la communication en lien avec la publicité et le digital, ainsi que les achats d'espaces publicitaires.

Les autres activités correspondent aux holdings.

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

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

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

Les indicateurs sectoriels prévus par la norme sont présentés en 25 – Informations sur les secteurs opérationnels. Ils ont été établis en utilisant les règles appliquées aux états financiers.

## NOTE 2 : PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

### Exercice 2015

#### Havas

Au cours de l'exercice 2015, le groupe Havas a acquis 100% de Plastic Mobile, une agence spécialisée dans la création d'applications et d'autres solutions stratégiques pour le commerce mobile basée au Canada, 60 % de Bird & Schulte, une agence qui offre toute la palette des services de communication pour les médicaments sur ordonnance ou en vente libre en Allemagne, 100 % d'EGC & Associés, une agence française spécialisée dans la création d'événements d'intérêt général, 60% de Just Healthcare, une agence londonienne leader en relations publiques et dans la communication santé, 60% de Symbiotix, une agence de communication et de marketing médical, 100% de l'institut CSA, 100 % d'Intervall et 100% de Fullsix, Groupe français parmi les leaders indépendants de la communication digitale en Europe.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 157,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (cf. Note 4 - *Goodwill*).

### Exercice 2014

#### Havas

Au cours de l'exercice 2014, le groupe Havas a acquis 70 % de Revenue Frontier, une agence de « réponse directe » basée à Santa Monica aux Etats-Unis, 51% de Work Club, acteur majeur dans le marketing digital, 60 % de Bizkit Wisely AB, agence de média digital indépendant N°1 en Suède, 60% de GT Média, la première agence média indépendante en Irlande et 52,79 % de Ministère, une agence française indépendante et spécialisée dans le numérique. Par ailleurs, Havas a créé BETC Sao Paulo au Brésil, start-up contrôlée à 70 %.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition était provisoirement estimé à 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

**NOTE 3 : COMPARABILITÉ DES COMPTES**

Les comptes de l'exercice 2015 sont comparables à ceux de l'exercice 2014 à l'exception des variations de périmètre de consolidation et de l'amendement de la norme IAS41.

**AMENDEMENT À IAS 16 ET IAS 41 CONCERNANT LES PLANTES PRODUCTRICES**

Le Groupe détenait en 2014 une plantation tropicale SAFACAM qui exploite des plantations d'huile de palme et d'hévéas au Cameroun. Cette filiale était classée selon les modalités de la norme IFRS5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente des activités abandonnées au 31 décembre 2014 et a été cédée au cours du second semestre 2014 au groupe Socfin. Les actifs biologiques de cette entité étaient évalués selon les modalités d'IAS 41.

Cette norme a été amendée par le règlement 2015/2113 de l'Union européenne, portant amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 et relevant de la comptabilisation des plantes productrices.

Cet amendement doit être appliqué pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'application anticipée est permise et le Groupe a décidé d'appliquer cet amendement par anticipation. Conformément à IAS 8, cette application est rétrospective et vient impacter les comptes consolidés à l'ouverture de l'exercice clos le 31 décembre 2014. L'amendement à la norme IAS 41 vient présenter la notion de plante productrice et définit la méthode de comptabilisation et de valorisation de celle-ci. Il inscrit les plantes productrices non plus dans le champ de la norme IAS 41 (avec une comptabilisation à la juste valeur diminuée des coûts des ventes) mais dans le champ de la norme IAS 16, entraînant pour celles-ci une comptabilisation soit selon le modèle du coût soit selon le modèle de la réévaluation.

La méthode retenue par le Groupe pour la comptabilisation des plantes productrices selon la norme IAS 16 est la méthode du coût.

Concernant les modalités transitoires, le Groupe a opté pour une détermination du coût de façon rétrospective à l'ouverture avec impact de l'écart entre la juste valeur et le coût en capitaux propres.

Au 31 décembre 2014, ce changement de méthode impacte uniquement le résultat des activités destinées à la vente (activités abandonnées de SAFACAM) pour un montant de 3,3 millions d'euros.

## NOTES SUR LE BILAN

NOTE 4 - *GOODWILL*Evolution des *goodwill*

(en milliers d'euros)	
<b>Au 31 décembre 2014</b>	<b>1 731 112</b>
Prises de contrôle <sup>(1)</sup>	157 643
Cessions	0
Variations de change	4 468
Autres	(262)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>1 892 961</b>

## Ventilation par secteur opérationnel

(en milliers d'euros)	<b>31/12/2015</b>	31/12/2014
Communication	<b>1 890 574</b>	1 728 725
Transport et logistique	<b>2 387</b>	2 387
<b>TOTAL</b>	<b>1 892 961</b>	<b>1 731 112</b>

(1) Diverses prises de contrôle au sein du groupe Havas, voir Note 2 - Principales variations de périmètre.

## DÉFINITION ET REGROUPEMENT DES UGT

Le Groupe Compagnie du Cambodge comprend au 31 décembre 2015, moins d'une dizaine d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe. Les principales UGT sont les suivantes: « Havas » et « Transport et Logistique » qui comprend les activités de concessions de chemin de fer.

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

## DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

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

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

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

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

## VALEUR RECOUVRABLE BASÉE SUR LA JUSTE VALEUR

Concernant l'UGT "Havas", au 31 décembre 2015, la valeur recouvrable a été estimée par référence à la juste valeur basée sur le cours de bourse. Elle est supérieure à la valeur comptable de l'UGT.

En conséquence, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015 pour cette UGT.

	<b>2015</b>	2014
(en milliers d'euros)	<b>Havas</b>	Havas
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	<b>1 890 574</b>	1 728 725
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	<b>0</b>	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	<b>juste valeur</b>	juste valeur



## VALEUR RECOUVRABLE BASÉE SUR LA VALEUR D'UTILITÉ

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- Le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise.
- Les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis, sont extrapolés, en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015 sur la base des tests effectués.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

	2015 Transport et logistique	2014 Transport et logistique
(en milliers d'euros)		
<b>Valeur nette comptable du goodwill</b>	<b>2 387</b>	<b>2 387</b>
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	0	0
Base retenue pour la valeur recouvrable	<b>valeur d'utilité</b>	valeur d'utilité
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>		
- Taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	<b>2%</b>	2%
- Taux de croissance sur valeur terminale <sup>(1)</sup>	<b>NA</b>	NA
- Coût moyen pondéré du capital ( <i>WACC</i> ) <sup>(2)</sup>	<b>12,87%</b>	12,82%

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

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

## NOTE 5 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Amortissements			Amortissements et		
(en milliers d'euros)	Valeur brute	et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	102 386	(83 876)	18 510	86 708	(67 744)	18 964
Marques, enseignes	382 521	(996)	381 525	382 497	(997)	381 500
Relations clients	108 000	(36 000)	72 000	108 000	(25 200)	82 800
Autres	18 560	(13 286)	5 274	17 056	(13 792)	3 264
<b>TOTAL</b>	<b>611 467</b>	<b>(134 158)</b>	<b>477 309</b>	<b>594 261</b>	<b>(107 733)</b>	<b>486 528</b>

## ÉVOLUTION DE LA POSITION NETTE EN 2015

<b>Valeurs nettes</b> (en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	<b>Au 31/12/2015</b>
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	18 964	7 110	(293)	(9 567)	1 232	273	792	<b>18 511</b>
Marques, enseignes	381 500	34	0	(41)	(1)	33	0	<b>381 525</b>
Relations clients	82 800	0	0	(10 816)	0	16	0	<b>72 000</b>
Autres	3 264	3 499	(549)	(443)	101	144	(743)	<b>5 273</b>
<b>Valeurs nettes</b>	<b>486 528</b>	<b>10 643</b>	<b>(842)</b>	<b>(20 867)</b>	<b>1 332</b>	<b>466</b>	<b>49</b>	<b>477 309</b>



**NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	26 319	0	26 319	26 346	0	26 346
Constructions et aménagements	273 127	(78 030)	195 097	241 944	(61 802)	180 142
Installations techniques, matériels	173 803	(110 773)	63 030	152 867	(93 212)	59 655
Autres <sup>(1)</sup>	116 730	(57 848)	58 882	86 476	(53 387)	33 089
<b>Total</b>	<b>589 979</b>	<b>(246 651)</b>	<b>343 328</b>	<b>507 633</b>	<b>(208 401)</b>	<b>299 232</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

**Évolution de la position nette en 2015**

Valeurs nettes (en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Terrains et agencements	26 346	0	(14)	0	0	4	(17)	26 319
Constructions et aménagements	180 141	19 580	(210)	(15 434)	1 956	6 982	2 083	195 098
Installations techniques, matériels	59 655	17 246	(270)	(16 302)	1 171	1 301	229	63 030
Autres <sup>(1)</sup>	33 090	34 986	(366)	(7 045)	1 120	(103)	(2 800)	58 882
<b>Valeurs nettes</b>	<b>299 232</b>	<b>71 812</b>	<b>(860)</b>	<b>(38 781)</b>	<b>4 247</b>	<b>8 184</b>	<b>(505)</b>	<b>343 329</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 25.

**NOTE 7 – INFORMATIONS RELATIVES AUX CONCESSIONS**

Les analyses menées par le Groupe ont permis de conclure que le contrat de concession opéré par le Groupe ne relève pas de la norme IFRIC 12. En effet, ce contrat de type "affermage" a les caractéristiques suivantes : le groupe fixe librement les tarifs à appliquer et ne réalise pas de travaux d'infrastructures complémentaires à remettre au concédant à l'issue du contrat de concession.

**CONCESSION FERROVIAIRE AFRIQUE**

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le Concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au Concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
<b>Sitarail</b>	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995 renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan/Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que la matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

La concession est assortie du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel, au cours de l'exercice où elles sont exigibles. Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en Note 15 – Provisions.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du Concessionnaire en cas de manquement grave du Concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du Concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du Concessionnaire.

**NOTE 8 - TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE**

(en milliers d'euros)

Au 31 décembre 2014	621 599
Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	(109 405)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	633
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	73 030
Autres mouvements <sup>(2)</sup>	(13 168)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>572 689</b>

(1) Principalement l'effet de l'élimination des titres Havas reçus lors de l'Offre Publique d'Echange chez Société Industrielle et Financière de l'Artois.

**VALEUR CONSOLIDÉE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE**

	<b>Au 31/12/2015</b>		<b>Au 31/12/2014 <sup>(1)</sup></b>		
(en milliers d'euros)	<b>Quote part de Résultat</b>	<b>Valeur de mise en équivalence</b>	Quote part de résultat IFRS5 <sup>(1)</sup>	Quote part de Résultat	Valeur de mise en équivalence
Havas (sociétés mises en équivalence par le groupe Havas)	<b>633</b>	<b>3 607</b>		(6)	3 012
<b>Sociétés mises en équivalence opérationnelles</b>	<b>633</b>	<b>3 607</b>		<b>(6)</b>	<b>3 012</b>
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(2)</sup>	<b>73 875</b>	<b>262 526</b>	(395)	2 828	350 059
Financière Moncey	<b>(69)</b>	<b>277 410</b>		(172)	241 014
Compagnie des Tramways de Rouen	<b>(9)</b>	<b>16 591</b>		(14)	14 810
IER	<b>(781)</b>	<b>5 343</b>		(2 128)	6 248
Société des Chemins de Fer et Tramways Var & Gard	<b>(26)</b>	<b>5 104</b>		(37)	4 355
Autres	<b>40</b>	<b>2 108</b>		(29)	2 101
<b>Sociétés mises en équivalence non opérationnelles</b>	<b>73 030</b>	<b>569 082</b>	<b>(395)</b>	<b>448</b>	<b>618 587</b>
<b>TOTAL</b>	<b>73 663</b>	<b>572 689</b>	<b>(395)</b>	<b>442</b>	<b>621 599</b>

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

(2) Au 31 décembre 2015, la quote part de résultat de Société Industrielle et Financière de l'Artois comprend 73 millions d'euros au titre de la plus-value d'échange suite à l'offre publique d'échange des titres Havas. Voir Note 1 - Principes comptables, faits marquants.

**NOTE 9 - AUTRES ACTIFS FINANCIERS**

<b>Au 31/12/2015</b>					
(en milliers d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>dont non courant</b>	<b>dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	<b>1 915 429</b>	<b>(42 611)</b>	<b>1 872 818</b>	<b>1 872 818</b>	<b>0</b>
Actifs à la juste valeur par résultat	<b>3 227</b>	<b>0</b>	<b>3 227</b>	<b>0</b>	<b>3 227</b>
Prêts, créances, dépôts et obligations	<b>81 057</b>	<b>(29 391)</b>	<b>51 666</b>	<b>8 899</b>	<b>42 767</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 999 713</b>	<b>(72 002)</b>	<b>1 927 711</b>	<b>1 881 717</b>	<b>45 994</b>
<b>Au 31/12/2014</b>					
(en milliers d'euros)	<b>Valeur brute</b>	<b>Provisions</b>	<b>Valeur nette</b>	<b>dont non courant</b>	<b>dont courant</b>
Actifs disponibles à la vente	2 064 922	(33 876)	2 031 046	2 031 046	0
Actifs à la juste valeur par résultat	2 848	0	2 848	0	2 848
Prêts, créances, dépôts et obligations	44 046	(28 932)	15 114	7 506	7 608
<b>TOTAL</b>	<b>2 111 816</b>	<b>(62 808)</b>	<b>2 049 008</b>	<b>2 038 552</b>	<b>10 456</b>

## DÉTAIL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014 Valeur nette	Acquisitions	Cessions <sup>(1)</sup>	Variation juste valeur <sup>(2)</sup>	Dépréciation constatée en résultat	Autres mouvements	Au 31/12/2015 Valeur nette
Actifs disponibles à la vente	2 031 046	177	(262 243)	113 754	(5 536)	(4 380)	<b>1 872 818</b>
Actifs à la juste valeur par résultat	2 848	0	0	380	0	(1)	<b>3 227</b>
Prêts, créances, dépôts et obligations	15 114	44 352	(5 327)	(839)	(3 396)	1 762	<b>51 666</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 049 008</b>	<b>44 529</b>	<b>(267 570)</b>	<b>113 295</b>	<b>(8 932)</b>	<b>(2 619)</b>	<b>1 927 711</b>

(1) Dont 258,1 millions d'euros concernant les titres Bolloré échangés dans le cadre de l'OPE avec Havas (voir Note 1 - Faits marquants).

(2) Essentiellement réévaluation des titres Financière de l'Odé pour 169,8 millions d'euros, Financière V pour 49,1 millions d'euros et 14,1 millions d'euros pour Plantations des Terres Rouges et reprise de la réévaluation sur les titres Bolloré suite à leur cession pour (108,0) millions d'euros.

## ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

## Détail des principaux titres

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015		Au 31/12/2014	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
<b>Sociétés</b>				
Financière de l'Odé <sup>(1)</sup>	<b>19,12</b>	<b>1 202 430</b>	19,12	1 032 615
Bolloré <sup>(2)</sup>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	3,53	366 061
Socfin	<b>11,53</b>	<b>39 922</b>	11,53	52 551
Socfinasia	<b>5,00</b>	<b>17 042</b>	5,00	19 428
Socfinaf	<b>6,82</b>	<b>18 262</b>	6,82	18 018
Autres titres cotés	-	<b>3 479</b>	-	3 872
<b>Sous total titres cotés</b>		<b>1 281 135</b>		<b>1 492 545</b>
Financière V <sup>(3)</sup>	<b>22,81</b>	<b>352 369</b>	22,81	303 224
Plantations des Terres Rouges	<b>9,99</b>	<b>231 313</b>	9,99	217 252
Autres titres non cotés	-	<b>8 001</b>	-	18 025
<b>Sous total titres non cotés</b>		<b>591 683</b>		<b>538 501</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1 872 818</b>		<b>2 031 046</b>

(1) Financière de l'Odé

Financière de l'Odé est détenue à 55,25 % par la holding Sofibol et sa filiale directe Compagnie de Guénolé, à 19,12 % par la Compagnie du Cambodge, à 4,93% par la Financière Moncey, à 5,63 % par la Société Industrielle et Financière de l'Artois. Le Groupe Compagnie du Cambodge ne détient pas d'influence notable sur la participation Financière de l'Odé dont le Conseil d'administration comprend 13 membres dont aucun ne représente directement la Compagnie du Cambodge. Les titres détenus dans cette entité sont en effet privés de droit de vote, en raison du contrôle que cette dernière exerce directement et indirectement sur la Compagnie du Cambodge.

(2) Echange des titres Bolloré par Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois dans le cadre de l'OPE sur Havas

(3) Financière V contrôlée par Vincent Bolloré est détenue 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 0,45% par la société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard. Le Groupe Compagnie du Cambodge ne détient pas d'influence notable sur la participation dans la holding Financière V dont le conseil d'Administration comprend 6 membres dont aucun ne représente la Compagnie du Cambodge. Les titres détenus dans cette entité sont en effet privés de droit de vote, en raison du contrôle que cette holding exerce directement et indirectement sur la Compagnie du Cambodge

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des méthodes décrites ci-dessous :

- des cours de bourse de Bolloré et de Financière de l'Odé.
- des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odé.

**NOTE 10 – STOCKS ET EN-COURS**

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
(en milliers d'euros)						
Matières premières, fournitures et autres	10 488	(642)	9 846	9 653	(642)	9 011
Autres prestations en-cours	60 767	(797)	59 970	36 729	(535)	36 194
<b>TOTAL</b>	<b>71 255</b>	<b>(1 439)</b>	<b>69 816</b>	<b>46 382</b>	<b>(1 177)</b>	<b>45 205</b>

**NOTE 11 - CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS**

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
(en milliers d'euros)						
Clients et comptes rattachés	2 130 212	(18 051)	2 112 161	1 889 658	(18 754)	1 870 904
Créances sociales et fiscales d'exploitation	119 118	0	119 118	106 074	0	106 074
Autres créances d'exploitation	633 600	(52 661)	580 939	480 309	(48 258)	432 051
<b>TOTAL</b>	<b>2 882 930</b>	<b>(70 712)</b>	<b>2 812 218</b>	<b>2 476 041</b>	<b>(67 012)</b>	<b>2 409 029</b>

**BALANCE ÂGÉE DES CRÉANCES ÉCHUES NON PROVISIONNÉES À LA CLÔTURE**

	31/12/2015					
	Total	Non Echues	Echues	0 à 6 mois	6 à 12 mois	>12 mois
(en milliers d'euros)						
Créances clients nettes	2 112 161	1 698 952	413 209	395 762	10 483	6 964

	31/12/2014					
	Total	Non Echues	Echues	0 à 6 mois	6 à 12 mois	>12 mois
(en milliers d'euros)						
Créances clients nettes	1 870 904	1 485 778	385 126	369 098	8 401	7 627

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas, et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

**ANALYSE DE LA VARIATION DE LA PROVISION SUR CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

	Au 31/12/2014	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
(en milliers d'euros)							
Provisions clients et comptes rattachés	(18 754)	(6 052)	7 110	(570)	(573)	788	<b>(18 051)</b>

**ANALYSE EN COMPTE DE RÉSULTAT DES PROVISIONS ET DES CHARGES SUR CRÉANCES CLIENTS**

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
(en milliers d'euros)		
Dotations aux provisions	<b>(6 052)</b>	(7 259)
Reprises de provisions	<b>7 110</b>	2 449
Pertes sur créances irrécouvrables	<b>(11 406)</b>	(4 018)

**NOTE 12 – IMPÔTS COURANTS ACTIFS**

(en milliers d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants - actif <sup>(1)</sup>	63 121	(11 276)	51 845	43 067	0	43 067
<b>Total</b>	<b>63 121</b>	<b>(11 276)</b>	<b>51 845</b>	<b>43 067</b>	<b>0</b>	<b>43 067</b>

(1) Au 31 décembre 2015, ces provisions portent sur l'intégralité des montants réclamés par l'Administration fiscale à Compagnie du Cambodge et payés sur le second semestre 2015 (11,3 millions en base et 0,8 million en intérêts). La société conteste l'intégralité du redressement.

**NOTE 13 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	589 285	0	589 285	519 973	0	519 973
Équivalents de trésorerie	117 528	0	117 528	11 497	0	11 497
Conventions de trésorerie - actif <sup>(1)</sup>	265 558	0	265 558	466 869	0	466 869
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	<i>972 371</i>	<i>0</i>	<i>972 371</i>	<i>998 339</i>	<i>0</i>	<i>998 339</i>
Conventions de trésorerie - passif	(7 450)	0	(7 450)	0	0	0
Concours bancaires courants	(33 584)	0	(33 584)	(13 784)	0	(13 784)
<b>Trésorerie Nette</b>	<b>931 337</b>	<b>0</b>	<b>931 337</b>	<b>984 555</b>	<b>0</b>	<b>984 555</b>

(1) Convention de trésorerie avec les holdings du Groupe principalement avec Financière de l'Odé pour 119,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 216,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et avec Bolloré pour 146,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 250,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

**NOTE 14 – CAPITAUX PROPRES**

Au 31 décembre 2015, le capital social de Compagnie du Cambodge s'élève à 23 508 870 euros, divisé en 559 735 actions ordinaires d'un nominal de 42 euros chacune et entièrement libérées.

**EVOLUTION DU CAPITAL**

Aucune évolution du capital de la société mère n'a été constatée durant l'exercice 2015.

Les événements affectant ou pouvant affecter le capital social de Compagnie du Cambodge 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 19 - Endettement financier.

Les capitaux propres utilisés sont ceux présentés dans le tableau de variation des capitaux propres des états financiers.

**DIVIDENDES DISTRIBUÉS PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE**

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère est de 26 867 milliers d'euros, soit 48 euros par action.

## RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau ci-dessous fournit le détail des éléments utilisés pour calculer les résultats par action de base et dilué présentés au pied du compte de résultat.

	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>
(en milliers d'euros)		
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	231 520	27 362
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	231 520	27 362
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - de base	231 520	22 389
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action - dilué	231 520	22 389
<b>Nombre de titres émis</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Nombre de titres d'autocontrôle	0	0
<b>Nombre de titres en circulation</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Plan d'options de souscription d'actions	0	0
<b>Nombre de titres émis et potentiels</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation - de base</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>
Titres potentiels dilutifs	0	0
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels - après dilution</b>	<b>559 735</b>	<b>559 735</b>

(1) Voir note 3 : comparabilité des comptes.

## PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires(*)			Cumul des participations minoritaires (*)	
(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Communication	128 017	125 294	1 145 208	1 342 147
Autres	845	4 547	194 649	183 615
<b>TOTAL</b>	<b>128 862</b>	<b>129 841</b>	<b>1 339 857</b>	<b>1 525 762</b>

(\*) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne la participation du Groupe dans le groupe Havas pour lequel les informations financières résumées sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées du groupe Havas dans les comptes du Groupe, avant élimination des titres et opérations réciproques.

## Bilan

	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
(en millions d'euros)		
Actifs courants	3 676	3 046
Actifs non courants	2 867	2 679
Passifs courants	3 636	3 258
Passifs non courants	974	654
Capitaux propres - part du Groupe	618	291
Intérêts minoritaires	1 316	1 522

**Compte de résultat**

	31/12/2015	31/12/2014
(en millions d'euros)		
Chiffre d'affaires	<b>2 188</b>	1 865
Résultat net consolidé	<b>181</b>	146
Résultat net consolidé, part du groupe	<b>53</b>	21
Intérêts minoritaires	<b>128</b>	125
Autres éléments du résultat global	<b>(13)</b>	(17)
Résultat global - part du groupe	<b>48</b>	18
Résultat global - part des minoritaires	<b>120</b>	111

**Tableau de flux de trésorerie**

	31/12/2015	31/12/2014
(en millions d'euros)		
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	<b>(51)</b>	(48)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>233</b>	219
Flux nets de trésorerie sur investissements	<b>(128)</b>	(76)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	<b>34</b>	(221)

**NOTE 15 – PROVISIONS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015	dont courant	dont non courant	Au 31/12/2014	dont courant	dont non courant
Provisions pour litiges	<b>14 731</b>	<b>14 612</b>	<b>119</b>	10 401	10 333	68
Provisions pour risques filiales	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	22	0	22
Autres provisions pour risques	<b>35 667</b>	<b>31 558</b>	<b>4 109</b>	37 836	32 911	4 925
Provisions pour impôts	<b>30 312</b>	<b>0</b>	<b>30 312</b>	34 551	0	34 551
Obligations contractuelles	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	112	0	112
Restructurations	<b>3 945</b>	<b>0</b>	<b>3 945</b>	6 309	0	6 309
Provisions environnementales	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0	0
Autres provisions pour charges	<b>12 010</b>	<b>12 010</b>	<b>0</b>	9 124	9 124	0
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>96 716</b>	<b>58 180</b>	<b>38 536</b>	<b>98 355</b>	<b>52 368</b>	<b>45 987</b>
Engagements envers le personnel	<b>80 845</b>	<b>0</b>	<b>80 845</b>	76 071	0	76 071
<b>Provisions</b>	<b>177 561</b>	<b>58 180</b>	<b>119 381</b>	<b>174 426</b>	<b>52 368</b>	<b>122 058</b>

## DÉTAIL DES VARIATIONS DE L'EXERCICE

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2015
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	10 401	7 710	(1 739)	(2 220)	1 415	2	(838)	<b>14 731</b>
Provisions pour risques filiales	22	29	0	0	0	0	0	<b>51</b>
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	37 836	5 182	(1 265)	(2 406)	(3 149)	(684)	153	<b>35 667</b>
Provisions pour impôts <sup>(3)</sup>	34 551	6 123	(12 400)	(242)	30	0	2 250	<b>30 312</b>
Obligations contractuelles <sup>(4)</sup>	112	1	(112)	0	0	(1)	0	<b>0</b>
Restructurations	6 309	842	(4 623)	(424)	0	1 399	442	<b>3 945</b>
Autres provisions pour charges	9 124	8 020	(3 266)	(1 304)	109	(985)	312	<b>12 010</b>
Engagements envers le personnel <sup>(5)</sup>	76 071	6 579	(8 752)	0	1 169	4 516	1 262	<b>80 845</b>
<b>Total</b>	<b>174 426</b>	<b>34 486</b>	<b>(32 157)</b>	<b>(6 596)</b>	<b>(426)</b>	<b>4 247</b>	<b>3 581</b>	<b>177 561</b>

(1) Au 31 décembre 2015, concernant le groupe Havas, les litiges liés à l'exploitation sont provisionnés à hauteur de 2,9 millions d'euros, ceux relatifs aux salariés représentent 11,7 millions d'euros.

(2) Le solde comprend notamment 31,6 millions d'euros pour le groupe Havas relatifs à des litiges commerciaux. Les évolutions de la période concernent principalement la mise à jour des provisions chez Havas.

(3) Principalement liés aux risques fiscaux du groupe Havas.

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

(5) Voir Note 16 - Engagements envers le personnel.

## IMPACT (NET DES CHARGES ENCOURUES) AU COMPTE DE RÉSULTAT EN 2015

(en milliers d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	<b>(28 333)</b>	<b>5 521</b>	<b>(22 812)</b>
Résultat financier	<b>(30)</b>	<b>833</b>	<b>803</b>
Charge d'impôt	<b>(6 123)</b>	<b>242</b>	<b>(5 881)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(34 486)</b>	<b>6 596</b>	<b>(27 890)</b>

## LITIGES EN COURS

Les litiges en cours concernant Havas SA et ses filiales sont détaillés dans le document de référence 2015 du groupe Havas.

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

## NOTE 16 – ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

Le Groupe Cambodge compte deux plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni tous fermés aux nouveaux salariés actifs. Ces plans concernent des filiales du Groupe Havas.

Ces plans sont gérés et suivis par des "administrateurs" (*trustees*). Conformément à législation en vigueur les *trustees* mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximum de 27,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une provision est comptabilisée au bilan pour 11,4 millions d'euros comparé à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le montant des cotisations à verser pour les plans comportant des actifs en Grande-Bretagne et à Porto Rico en 2016 est estimé à 3,8 millions d'euros.



## ACTIFS ET PASSIFS COMPTABILISÉS AU BILAN

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
(en milliers d'euros)						
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	63 736	1 008	64 744	58 513	957	59 470
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	165 329	0	165 329	152 971	0	152 971
Juste valeur des actifs du régime	(149 228)	0	(149 228)	(136 370)	0	(136 370)
<b>Montant net au bilan des engagements envers le personnel</b>	<b>79 837</b>	<b>1 008</b>	<b>80 845</b>	<b>75 114</b>	<b>957</b>	<b>76 071</b>

## COMPOSANTES DE LA CHARGE

	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
(en milliers d'euros)						
Coût des services rendus	(4 762)	(80)	(4 842)	(4 174)	(63)	(4 237)
Charges d'intérêt	(6 946)	(32)	(6 978)	(8 010)	(149)	(8 159)
Rendement attendu des actifs du régime	5 241	0	5 241	6 072	0	6 072
<b>Coûts des engagements envers le personnel</b>	<b>(6 467)</b>	<b>(112)</b>	<b>(6 579)</b>	<b>(6 112)</b>	<b>(212)</b>	<b>(6 324)</b>

## MOUVEMENTS SUR LE PASSIF / ACTIF NET COMPTABILISÉS AU BILAN

## Evolution de la provision

	Exercice 2015			Exercice 2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
(en milliers d'euros)						
<b>Au 1er janvier</b>	<b>75 114</b>	<b>957</b>	<b>76 071</b>	<b>57 700</b>	<b>791</b>	<b>58 491</b>
Augmentation par résultat	6 467	112	6 579	6 112	212	6 324
Reprise par résultat	(8 684)	(68)	(8 752)	(5 521)	(44)	(5 565)
Ecarts actuariels constatés par capitaux propres	4 377	0	4 377	15 864	0	15 864
Ecart de conversion	1 262	0	1 262	914	0	914
Autres mouvements	1 301	7	1 308	45	(2)	43
<b>Au 31 décembre</b>	<b>79 837</b>	<b>1 008</b>	<b>80 845</b>	<b>75 114</b>	<b>957</b>	<b>76 071</b>

**GAINS ET (PERTES) ACTUARIELS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES**

L'évolution des gains et pertes actuariels mentionnés dans l'état du résultat global et reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Solde d'ouverture	<b>(42 868)</b>	(27 593)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	<b>(4 377)</b>	(15 864)
Autres variations	<b>(311)</b>	589
Solde de clôture	<b>(47 556)</b>	(42 868)

**INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIFS DE COUVERTURE****Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture**

(en milliers d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
<b>Juste valeur des actifs au 1er janvier 2015</b>	<b>123 700</b>	<b>12 670</b>	<b>136 370</b>
Rendement attendu des actifs	4 867	374	5 241
(Pertes) et gains actuariels générés	(2 424)	(447)	(2 871)
Cotisations versées par l'employeur			0
Cotisations versées par les employés	0	0	0
Réductions / liquidations	0	0	0
Prestations payées par le fonds	988	473	1 461
Variations de périmètre	0	0	0
Autres	7 539	1 488	9 027
<b>Juste valeur des actifs au 31 décembre 2015</b>	<b>134 670</b>	<b>14 558</b>	<b>149 228</b>

Composition du portefeuille des placements :

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés au Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

**- Royaume-Uni**

	31/12/2015 Part	31/12/2014 Part
Actions	<b>40,73 %</b>	40,52 %
Obligations	<b>48,65 %</b>	49,02 %
Immobilier	<b>0,18 %</b>	0 %
Trésorerie	<b>1,47 %</b>	1,07 %
Autres	<b>8,97 %</b>	9,39 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	100 %

**- Autres**

	31/12/2015 Part	31/12/2014 Part
Actions	13,77 %	17,92 %
Obligations	14,78 %	12,75 %
Immobilier	-	0 %
Trésorerie	7,51 %	10,95 %
Autres	63,94 %	58,38 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	100 %

**HYPOTHÈSES D'ÉVALUATION**

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

## Répartition géographique des engagements en date de clôture

(en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2015</b>				
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	56 318	0	7 418	63 736
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	0	146 116	19 213	165 329
Avantages postérieurs à l'emploi	56 318	146 116	26 631	229 065
Autres avantages à long terme	1 008	0	0	1 008
Juste valeur des actifs du régime	(106)	(134 670)	(14 452)	(149 228)
Coût des services passés non comptabilisés	0	0	0	0
<b>Montant net au bilan des engagements envers le personnel</b>	<b>57 220</b>	<b>11 446</b>	<b>12 179</b>	<b>80 845</b>

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements, sont les suivantes :

en pourcentage	France	Royaume-Uni	Autres
<b>Au 31 décembre 2015</b>			
Taux d'actualisation	2,00 %	3,83 %	2 % - 2,22 %
Rendement attendu des actifs	2,00 %	3,83 %	2,22 %
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,55 %	-	1,11 % - 2,50 %
Augmentation du coût des dépenses de santé	2,00 % - 3,40 % <sup>(2)</sup>	-	-
<b>Au 31 décembre 2014</b>			
Taux d'actualisation	2,00 %	3,65 %	2 % - 2,62 %
Rendement attendu des actifs	2,00 %	3,65 %	2,62 %
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,55 %	-	1,16 % - 2,50 %
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,00 % - 3,40 % <sup>(2)</sup>	-	-

(1) Inflation comprise

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

## SENSIBILITÉS

- La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Evolution du taux d'actualisation	En pourcentage		En milliers d'euros	
	De -0,5 %	De +0,5 %	De -0,5 %	De +0,5 %
Effet sur l'engagement 2015	10,01 %	-8,95 %	23 035	(20 591)
Effet sur la charge 2016	10,95 %	-12,28 %	< 1 million d'euros	

- La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

Évolution du taux de rendement	En pourcentage		En milliers d'euros	
	de - 10 %	de +10 %	de - 10 %	de +10 %
Effet sur la charge 2016	-10,00%	10,00%	< 1 million d'euros	

Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux:

L'évolution des coûts médicaux d'1 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

**NOTE 17 - TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS****PLAN SUR ACTION HAVAS SA**

Tous les plans de stock-options ont été exercés à fin 2014.

**PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE HAVAS SA**

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères.

L'attribution représentait 2 465 000 actions Havas sur une autorisation de 2 500 000 actions Havas nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

Le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration de Havas SA a attribué un deuxième plan de 2 420 000 actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014.

Par ailleurs, le 19 mars 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'administration a attribué 70 000 actions à Monsieur Yannick Bolloré.

Le 27 août 2015, le Conseil d'administration a octroyé un plan de 120 200 actions de performance à l'ensemble du personnel français. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

<b>Condition d'attribution</b>				
Date d'octroi	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	<b>2 420 000</b>	<b>70 000</b>	<b>119 960</b>
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	5,76	<b>6,56</b>	<b>7,41</b>	<b>7,26</b>
Juste valeur d'une action (en euros)	5,10	<b>5,89</b>	<b>6,74</b>	<b>6,59</b>
Durée d'acquisition des droits	51 mois	<b>51 mois</b>	<b>51 mois</b>	<b>51 mois</b>
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit 29 avril 2018	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit 19 avril 2019	Au moins 20 % des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire	Aucune à l'issue de la période d'acquisition soit 27 novembre 2019
Nombre d'actions de performance au 31 décembre 2014	<b>2 332 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Attribution 2015		2 420 000	70 000	119 960
Annulation 2015	(169 000)	(78 000)		(11 120)
<b>Nombre d'actions de performance au 31 décembre 2015</b>	<b>2 163 000</b>	<b>2 342 000</b>	<b>70 000</b>	<b>108 840</b>

**BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)****BSAAR 2008**

Les BSAAR attachés aux OBSAAR émises en février 2008 avaient été proposés à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe au prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à la norme IFRS2, l'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel à étaler sur la période d'acquisition des droits.

Ils n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils étaient exerçables à tout moment à compter de cette date, et ce, jusqu'au 7<sup>ème</sup> anniversaire de leur date d'émission.

Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA au prix de 3,85 euros.

Suite au succès de l'Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012, un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

<b>Date d'attribution</b>	<b>BSAAR 2008</b>
Taux de dividende	1,50%
Volatilité attendue	20,00%
Taux sans risque	4,09%
Nombre d'options attribuées	15 000 000
Durée de vie des options	7 ans
Juste valeur de l'avantage	0,114
Prix d'exercice en euros	3,850
Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2014	<b>2 822 219</b>
Souscriptions d'actions	(2 651 987)
Annulations	(170 232)
<b>Nombre de BSAAR attribués restant à exercer au 31 décembre 2015</b>	<b>0</b>

**NOTE 18 - ECHÉANCIER DES DETTES****Au 31 décembre 2015**

	<b>Total</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>De 1 à 5 ans</b>	<b>Plus de 5 ans</b>
(en milliers d'euros)				
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	<b>496 878</b>	<b>1</b>	<b>496 877</b>	<b>0</b>
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>496 878</b>	<b>1</b>	<b>496 877</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	<b>75 429</b>	<b>75 420</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	<b>56 439</b>	<b>49 806</b>	<b>6 286</b>	<b>347</b>
<b>Sous-total : Passifs hors dérivés (a+b+c)</b>	<b>628 746</b>	<b>125 227</b>	<b>503 172</b>	<b>347</b>
Dérivés passifs (d)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total : dettes financières (a+b+c+d)</b>	<b>628 746</b>	<b>125 227</b>	<b>503 172</b>	<b>347</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	<b>146 897</b>	<b>0</b>	<b>146 897</b>	<b>0</b>
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créiteurs	<b>3 364 772</b>	<b>3 364 772</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impôts courants	<b>28 000</b>	<b>28 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Autres passifs courants	<b>129 622</b>	<b>129 622</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Au 31 décembre 2014

	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
(en milliers d'euros)				
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	132 551	32 551	100 000	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>132 551</b>	<b>32 551</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	519 747	169 735	350 012	0
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	31 242	25 148	5 332	762
<b>Sous-total : Passifs hors dérivés (a+b+c)</b>	<b>683 540</b>	<b>227 434</b>	<b>455 344</b>	<b>762</b>
Dérivés passifs (d)	0	0	0	0
<b>Total : dettes financières (a+b+c+d)</b>	<b>683 540</b>	<b>227 434</b>	<b>455 344</b>	<b>762</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Autres passifs non courants	94 866	0	94 866	0
<b>Dettes des passifs courants</b>				
Fournisseurs et autres créiteurs	2 896 649	2 896 649	0	0
Impôts courants	28 950	28 950	0	0
Autres passifs courants	104 076	104 076	0	0

## NOTE 19 - ENDETTEMENT FINANCIER

### ENDETTEMENT FINANCIER NET

	Au 31/12/2015	dont courant	dont non courant	Au 31/12/2014	dont courant	dont non courant
(en milliers d'euros)						
Autres emprunts obligataires	496 878	1	496 877	132 551	32 551	100 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	75 429	75 420	9	519 747	169 735	350 012
Autres emprunts et dettes assimilées	56 439	49 806	6 633	31 242	25 148	6 094
<b>Endettement financier brut</b>	<b>628 746</b>	<b>125 227</b>	<b>503 519</b>	<b>683 540</b>	<b>227 434</b>	<b>456 106</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(2)</sup>	(972 371)	(972 371)	0	(998 339)	(998 339)	0
Dérivés actifs <sup>(1)</sup>	(3 227)	(3 227)	0	(2 848)	(2 848)	0
<b>Endettement financier net</b>	<b>(346 852)</b>	<b>(850 371)</b>	<b>503 519</b>	<b>(317 647)</b>	<b>(773 753)</b>	<b>456 106</b>

(1) Voir ci-après paragraphe " Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ".

(2) Trésorerie et équivalents de trésorerie - Voir Note 13 .

### PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS DE L'ENDETTEMENT FINANCIER

#### Passifs au coût amorti

##### Autres emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Valeur	496 878	132 551

#### Émis par Havas :

**Solde au 31 décembre 2015 : 496,9 millions d'euros**

**Solde au 31 décembre 2014 : 132,6 millions d'euros**

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominal de 400 millions d'euros à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 100 millions d'euros à échéance 2018, avec un coupon annuel de 3,125 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de

3,85 euros. La parité d'exercice était d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante. La dette financière a été intégralement remboursée par le paiement de la troisième et dernière tranche le 9 février 2015 pour un montant de 33,3 millions d'euros.

### Emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)	31/12/2015*	31/12/2014*
Valeur	75 429	519 747

\* Dont 75,4 millions d'euros chez Havas de tirage de lignes de crédit court terme auprès d'établissements bancaires au 31 décembre 2015 (219,7 millions d'euros au 31 décembre 2014).

\* Dont 100 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Havas au 31 décembre 2014 dans le cadre d'un programme de 300 millions maximum.

\* Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas au 31 décembre 2014 ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé en mars 2015 conformément aux termes du contrat de financement suite au succès de l'offre publique d'échange visant les titres Havas.

### Autres emprunts et dettes assimilées

(en milliers d'euros)	31/12/2015*	31/12/2014*
Valeur	56 439	31 242

\*Au 31 décembre 2015, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 33,6 millions d'euros, contre 13,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dérivés actifs non courants	0	0
Dérivés actifs courants	(3 227)	(2 848)
<b>Total dérivés actifs</b>	<b>(3 227)</b>	<b>(2 848)</b>

### NATURE ET JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devise)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2015 (en milliers d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2014 (en milliers d'euros)
Contrats d'échange de devises	De change	Havas	2016	multiples contrats	3 227	2 848

Les dérivés présentés dans le tableau ci-dessus sont des swaps de change souscrits par Havas pour couvrir sa dette sur les variations de cours de devises. Ils sont pour l'essentiel qualifiés comptablement de couverture de flux de trésorerie ou de juste valeur.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en Note 28 : Résultat financier

**Selon la devise****Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Euros et Francs CFA	Dollars US	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	496 878	496 878	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>496 878</b>	<b>496 878</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	75 429	9 831	9	65 589
Autres emprunts et dettes assimilées (c )	56 439	30 737	1	25 701
<b>Endettement financier brut hors dérivés (a+b+c)</b>	<b>628 746</b>	<b>537 446</b>	<b>10</b>	<b>91 290</b>

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Euros et Francs CFA	Dollars US	Autres devises
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	132 551	132 551	0	0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>132 551</b>	<b>132 551</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	519 747	450 568	12	69 167
Autres emprunts et dettes assimilées (c )	31 242	17 621	5	13 616
<b>Endettement financier brut hors dérivés (a+b+c)</b>	<b>683 540</b>	<b>600 740</b>	<b>17</b>	<b>82 783</b>

**Selon le taux (Montants avant couverture)**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Emprunts obligataires convertibles	0	0	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	496 878	496 878	0	132 551	100 000	32 551
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>496 878</b>	<b>496 878</b>	<b>0</b>	<b>132 551</b>	<b>100 000</b>	<b>32 551</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	75 429	47 609	27 820	519 747	61 353	458 394
Autres emprunts et dettes assimilées (c )	56 439	11 103	45 336	31 242	9 946	21 296
<b>Endettement financier brut hors dérivés (a+b+c)</b>	<b>628 746</b>	<b>555 590</b>	<b>73 156</b>	<b>683 540</b>	<b>171 299</b>	<b>512 241</b>

Au 31 décembre 2015, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 88,4 % ;

Au 31 décembre 2014, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 25,1 %.

**NOTE 20 - AUTRES PASSIFS NON COURANTS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Autres passifs non courants <sup>(2)</sup>	94 866	34 114	19 311	3 313	(4 707)	<b>146 897</b>
<b>Total</b>	<b>94 866</b>	<b>34 114</b>	<b>19 311</b>	<b>3 313</b>	<b>(4 707)</b>	<b>146 897</b>

(1). Dont 35,3 millions d'euros au titre des nouveaux engagements de rachat des minoritaires et (1,2) millions d'euros au titre des dettes sur complément de prix.

(2). Au 31 décembre 2015, correspond à 124,6 millions de dettes sur rachat de minoritaires et à 21,6 millions de dettes sur complément de prix.



**NOTE 21 - FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Dettes fournisseurs	1 825 906	23 472	136 607	34 224	2 425	<b>2 022 634</b>
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	317 180	22 059	49 488	3 276	(70)	<b>391 933</b>
Autres dettes d'exploitation <sup>(1)</sup>	753 563	33 878	179 040	11 316	(27 592)	<b>950 205</b>
<b>Total</b>	<b>2 896 649</b>	<b>79 409</b>	<b>365 135</b>	<b>48 816</b>	<b>(25 237)</b>	<b>3 364 772</b>

(1) Dont au 31 décembre 2015, 12,5 millions d'euros au titre des engagements de rachat de minoritaires et 23,9 millions d'euros au titre des dettes sur complément de prix.

**NOTE 22 – IMPÔTS COURANTS PASSIFS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Impôts courants - passif	28 950	2 003	(1 158)	(7 782)	5 987	<b>28 000</b>
<b>Total</b>	<b>28 950</b>	<b>2 003</b>	<b>(1 158)</b>	<b>(7 782)</b>	<b>5 987</b>	<b>28 000</b>

**NOTE 23 – AUTRES PASSIFS COURANTS**

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Produits constatés d'avance	104 076	3 984	14 537	7 344	(319)	<b>129 622</b>
<b>Total</b>	<b>104 076</b>	<b>3 984</b>	<b>14 537</b>	<b>7 344</b>	<b>(319)</b>	<b>129 622</b>

**NOTE 24 – ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS****ACTIFS ET PASSIFS DES ACTIVITÉS DESTINÉES À ÊTRE CÉDÉES**

En 2014, le résultat net des activités abandonnées correspondait à la contribution jusqu'à la date de cession le 31 août 2014 de la société SAFACAM, classée en « activités abandonnées » ainsi que la plus-value nette de cession consolidée.

S'agissant d'une plantation, les données présentées ont été retraitées des effets de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41, selon les modalités décrites dans la note 3 – Comparabilités des comptes.

**COMPTE DE RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES**

(en milliers d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	<b>0</b>	12 529
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>0</b>	<b>4 918</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>0</b>	<b>131</b>
Part du résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	<b>0</b>	0
Impôt sur les résultats	<b>0</b>	(1 340)
<b>Résultat après impôt des activités abandonnées</b>	<b>0</b>	<b>3 709</b>
Dépréciation à la juste valeur des activités destinées à la vente	<b>0</b>	0
Plus value de cession consolidée nette de frais de cession	<b>0</b>	2 418
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>0</b>	<b>6 127</b>

(1) retraité - voir Note 3 - Comparabilité des comptes.

**VARIATION DES FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES**

(en milliers d'euros)	<b>2015</b>	2014
Résultat net	<b>0</b>	6 127
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)</b>	<b>0</b>	<b>3 366</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements (b)</b>	<b>0</b>	<b>(2 180)</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement (c)</b>	<b>0</b>	<b>(1 995)</b>
<b>Variation de la trésorerie (a) + (b) + (c)</b>	<b>0</b>	<b>(809)</b>
Trésorerie à l'ouverture	<b>0</b>	806
Trésorerie à la clôture <sup>(1)</sup>	<b>0</b>	(3)

(1) Trésorerie à date de cession au 31 août 2014.

## NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

## NOTE 25 – INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

Il n'y a aucune évolution de la présentation sectorielle par rapport au 31 décembre 2014.

## INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en milliers d'euros)	Transport et logistique	Communication	Autres activités	Elimination inter secteurs	<b>Total consolidé</b>
<b>En Décembre 2015</b>					
Chiffre d'affaires externe	52 594	2 188 010	147	0	<b>2 240 751</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	0	37	0	(37)	<b>0</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>52 594</b>	<b>2 188 047</b>	<b>147</b>	<b>(37)</b>	<b>2 240 751</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(3 557)	(55 919)	5	0	<b>(59 471)</b>
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>1 969</b>	<b>283 970</b>	<b>(2 226)</b>	<b>0</b>	<b>283 713</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>23 170</b>	<b>59 275</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>82 455</b>
<b>En décembre 2014</b>					
Chiffre d'affaires externe	51 419	1 864 825	157	0	<b>1 916 401</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	0	34	0	(34)	<b>0</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>51 419</b>	<b>1 864 859</b>	<b>157</b>	<b>(34)</b>	<b>1 916 401</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(1 993)	(76 125)	7	0	<b>(78 111)</b>
<b>Résultat opérationnel sectoriel</b>	<b>2 436</b>	<b>236 044</b>	<b>(1 971)</b>	<b>0</b>	<b>236 509</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>4 514</b>	<b>50 981</b>	<b>2 167</b>	<b>0</b>	<b>57 662</b>

## INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en milliers d'euros)	France et DOM-TOM	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie/ Pacifique	<b>Total</b>
<b>En Décembre 2015</b>						
Chiffre d'affaires	380 035	702 330	58 839	922 397	177 150	2 240 751
Immobilisations incorporelles	456 852	11 532	17	8 259	649	477 309
Immobilisations corporelles	154 895	18 823	52 645	110 960	6 005	343 328
Investissements corporels et incorporels	9 198	11 960	23 668	33 270	4 359	82 455
<b>En décembre 2014</b>						
Chiffre d'affaires	368 152	606 090	57 736	741 706	142 717	1 916 401
Immobilisations incorporelles	466 015	13 758	19	6 196	540	486 528
Immobilisations corporelles	155 494	18 339	31 884	87 846	5 669	299 232
Investissements corporels et incorporels	4 376	9 156	6 751	34 959	2 420	57 662

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

**NOTE 26 – 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 au 31 décembre 2014 étant ramenées au périmètre et taux de change du 31 décembre 2015.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et de variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014	Variations de périmètre	Variations de change (1)	Décembre 2014 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	<b>2 240 751</b>	1 916 401	61 017	155 031	2 132 449
Résultat opérationnel	<b>283 713</b>	236 509	18 842	10 500	265 851

(1) Effets des variations de change sur le chiffre d'affaires du groupe Havas, liés à la dépréciation de l'euro par rapport à la plupart des monnaies, notamment le dollar US et la livre sterling.

**NOTE 27 – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

L'analyse du résultat opérationnel par nature de produits et charges est la suivante :

(en milliers d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	<b>2 240 751</b>	1 916 401
- Prestations de services	<b>2 238 200</b>	1 914 861
- Produits des activités annexes	<b>2 551</b>	1 540
Achats et charges externes :	<b>(509 641)</b>	(432 425)
- Achats et charges externes	<b>(391 578)</b>	(329 290)
- Locations et charges locatives	<b>(118 063)</b>	(103 135)
Frais de personnel	<b>(1 370 651)</b>	(1 162 539)
Dotations aux amortissements et aux provisions	<b>(59 471)</b>	(78 111)
Autres produits opérationnels <sup>(*)</sup>	<b>27 303</b>	32 917
Autres charges opérationnelles <sup>(*)</sup>	<b>(45 211)</b>	(39 728)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles <sup>(2)/</sup>	<b>633</b>	(6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>283 713</b>	236 509

(1) La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la Note 25 - informations sur les secteurs opérationnels.

(2) Voir note 8 - titres mis en équivalence.

**\* DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS**

(en milliers d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(934)	768	(1 702)	2 787	4 401	(1 614)
Pertes et gains de change	248	265	(17)	(73)	0	(73)
Bénéfices et pertes attribués	50	50	0	190	219	(29)
Autres <sup>(1)</sup>	(17 272)	26 220	(43 492)	(9 715)	28 297	(38 012)
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>(17 908)</b>	<b>27 303</b>	<b>(45 211)</b>	<b>(6 811)</b>	<b>32 917</b>	<b>(39 728)</b>

(1) Dont diverses charges de gestion courante provenant principalement du groupe Havas.

**NOTE 28 – RÉSULTAT FINANCIER**

	31/12/2015	31/12/2014
(en milliers d'euros)		
Coût net du financement	<b>(8 546)</b>	(25 899)
- Charges d'intérêts	<b>(17 018)</b>	(35 205)
- Revenus des créances financières	<b>2 524</b>	1 089
- Autres produits	<b>5 948</b>	8 217
Autres produits financiers <sup>(*)</sup>	<b>466 890</b>	64 035
Autres charges financières <sup>(*)</sup>	<b>(367 654)</b>	(41 662)
<b>Résultat financier</b>	<b>90 690</b>	(3 526)

**\* DÉTAILS DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

	31/12/2015			31/12/2014		
(en milliers d'euros)	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	<b>8 393</b>	<b>8 393</b>	<b>0</b>	11 633	11 633	0
Plus-values sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement <sup>(2)</sup>	<b>98 479</b>	<b>368 830</b>	<b>(270 351)</b>	11 625	15 514	(3 889)
Effet des variations de périmètre de consolidation	<b>(1 705)</b>	<b>(1 705)</b>	<b>0</b>	(620)	0	(620)
Variations des provisions financières	<b>(6 531)</b>	<b>5 204</b>	<b>(11 735)</b>	(2 744)	457	(3 201)
Mise à la juste valeur des dérivés	<b>(51)</b>	<b>45</b>	<b>(96)</b>	(175)	51	(226)
Autres <sup>(3)</sup>	<b>651</b>	<b>86 123</b>	<b>(85 472)</b>	2 654	36 380	(33 726)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>99 236</b>	<b>466 890</b>	<b>(367 654)</b>	<b>22 373</b>	<b>64 035</b>	<b>(41 662)</b>

(1) Principalement au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 les dividendes de Plantations des Terres Rouges pour 4,0 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2015, ce montant est essentiellement constitué de la plus-value de cession des titres Bolloré pour 98,6 millions d'euros réalisée dans le cadre de l'offre publique d'échange visant les titres Havas.

(3) Ce montant est essentiellement constitué des gains et pertes de change sur éléments financiers.

**NOTE 29 – IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES****ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT**

(en milliers d'euros)	2015	2014
Impôts courants	<b>(90 437)</b>	(72 463)
(Dotations) reprise provisions pour impôt	<b>(4 757)</b>	(11 064)
Variation nette des impôts différés	<b>16 085</b>	9 729
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit d'impôts)	<b>(915)</b>	(1 048)
Retenues à la source	<b>(68)</b>	(597)
CVAE	<b>(6 959)</b>	(6 677)
<b>TOTAL</b>	<b>(87 051)</b>	(82 120)

(1) Voir note 3 : Comparabilité des comptes.

**Rationalisation de la charge d'impôt**

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 33,3 %. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Résultat net consolidé	<b>360 382</b>	157 438
Résultat net de activités abandonnées	<b>0</b>	(6 127)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	<b>(73 663)</b>	(442)
Charge (produit) d'impôt	<b>87 051</b>	82 120
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>373 770</b>	<b>232 989</b>
Taux d'impôt théorique	<b>33,33%</b>	33,33%
<b>Profit (charge) théorique d'impôt</b>	<b>(124 578)</b>	<b>(77 655)</b>
<i>Rapprochement :</i>		
Différences permanentes <sup>(1)</sup>	<b>2 977</b>	(11 127)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant <sup>(2)</sup>	<b>32 157</b>	(171)
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	<b>(2 876)</b>	1 238
Incidences des différentiels de taux d'impôt	<b>6 460</b>	6 645
Autres	<b>(1 192)</b>	(1 050)
<b>Produit (charge) réel d'impôt</b>	<b>(87 052)</b>	<b>(82 120)</b>

<sup>(1)</sup> Correspond essentiellement en 2014 à la reconnaissance de provisions pour impôts.

<sup>(2)</sup> Dont principalement lié à la cession des titres Bolloré par Compagnie du Cambodge.

**IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS****Position au bilan**

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Impôts différés - actif	<b>188 450</b>	169 649
Impôts différés - passif	<b>215 566</b>	202 766
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(27 116)</b>	<b>(33 117)</b>

**Origine des impôts différés actifs et passifs**

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	145 557	111 487
Provisions retraites et autres avantages au personnel	24 946	23 358
Réévaluation des immobilisations	(109 365)	(109 335)
Autres <sup>(2)</sup>	(88 254)	(58 627)
<b>Actifs et passifs d'impôts différés nets<sup>(3)</sup></b>	<b>(27 116)</b>	<b>(33 117)</b>

(1) Dont 145,3 millions d'euros au titre du Groupe Havas au 31 décembre 2015 (111,2 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le Groupe Havas a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de 5 ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction Fiscale du Groupe. Chaque année les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Le cas échéant, des ajustements sont apportés.

(2) Dont (92,1) millions d'euros au 31 décembre 2015 au titre des amortissements des écarts d'acquisition et (74,6) millions d'euros au 31 décembre 2014.

(3) Dont (27,2) millions d'euros relatifs au groupe Havas au 31 décembre 2015 et (34,3) millions d'euros au 31 décembre 2014.

**Évolution de la position nette en 2015**

	<b>Impôts différés nets</b>
(en milliers d'euros)	
31 décembre 2014	(33 117)
Impôts différés comptabilisés par résultat	16 085
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global	(1 589)
Variations de périmètre	(139)
Autres <sup>(1)</sup>	(8 356)
<b>31 décembre 2015</b>	<b>(27 116)</b>

(1) Principalement effet de change chez Havas.

**Impôts différés actifs non reconnus au titre des déficits reportables et des crédits d'impôt**

	<b>2015</b>	2014
(en milliers d'euros)		
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	238 699	303 887
Autres	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>238 699</b>	<b>303 887</b>

(1) Dont Groupe Havas pour 227,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 291,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 30 - EFFECTIFS MOYENS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

#### VENTILATION DES EFFECTIFS PAR SECTEUR

	2015	2014
Transport et logistique	1 452	1 419
Communication	18 592	15 621
Autres activités	1	1
<b>Total</b>	<b>20 045</b>	<b>17 041</b>

### NOTE 31 - PARTIES LIÉES

#### RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

(en milliers d'euros)	2015	2014
Avantages à court terme	237	211
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Avantages à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Paie en actions	0	0
Nombre d'options sur titres Havas et BSAAR	6 040	220 588

Les montants indiqués ci-dessus sont ceux versés au cours de l'exercice aux membres de Conseil de surveillance et aux mandataires sociaux.

Certains salariés ou mandataires sociaux du Groupe ont reçu des actions gratuites Bolloré SA, Blue Solutions, des actions de performance et des BSAAR du Groupe Havas.

Cependant aucun mandataire social n'en a reçu dans le cadre de son mandat dans le groupe Compagnie du Cambodge et aucune charge n'a donc été comptabilisée à ce titre en 2015 dans les comptes du Groupe. Le nombre total d'actions gratuites potentielles Bolloré SA, Blue Solutions et d'actions de performance Havas détenues par les mandataires du groupe Compagnie du Cambodge s'élève respectivement à 727 400 actions gratuites Bolloré, 20 000 actions gratuites Blue Solutions et 6040 actions de performance Havas.



## Transactions avec les parties liées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en milliers d'euros)	2015	2014
<b>Chiffre d'affaires</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	10 776	8 115
- entités mises en équivalence	59	58
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Achats et charges externes</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	(13 713)	(8 415)
- entités mises en équivalence	6	6
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	7 239	8 763
- entités mises en équivalence	1	0
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	10 365	2 464
- entités mises en équivalence	0	0
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>	0	0
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	15 272	3 988
- entités mises en équivalence	0	0
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie actif</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	265 553	466 868
- entités mises en équivalence	0	0
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie passif</b>		
- entités non consolidées <sup>(1)</sup>	7 450	0
- entités mises en équivalence	0	0
- membres du Conseil de surveillance et du Directoire	0	0

(1) Comprend les entités sous contrôle commun du Groupe Bolloré, non consolidées ans le Groupe Compagnie du Cambodge, ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de campagnes publicitaires, certaines filiales du Groupe Havas ont réalisé des prestations pour le groupe Vivendi et ses filiales principalement pour le groupe Canal+ ; et ont réalisé des achats auprès de Canal+ et Universal Music Group pour le compte de leurs clients. L'ensemble de ces opérations, réalisées dans le cadre courant de l'activité des groupes concernés, l'ont été à des conditions de marché.

Ces opérations sont plus amplement décrites dans les documents de référence 2014 et 2015 du Groupe Havas.

**NOTE 32 - ENGAGEMENTS CONTRACTUELS HORS BILAN****ENGAGEMENTS DE LOCATION****Contrats de locations en tant que preneur****Échéancier des paiements minimaux****Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Concessions <sup>(1) (2)</sup>	(14 495)	(1 702)	(4 954)	(7 839)
Paiements minimaux <sup>(3)</sup>	(447 314)	(66 482)	(197 762)	(183 070)
Revenus des sous-locations	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(461 809)</b>	<b>(68 184)</b>	<b>(202 716)</b>	<b>(190 909)</b>

(1) Voir note 7 - Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Concessions <sup>(1) (2)</sup>	(16 209)	(1 714)	(5 870)	(8 625)
Paiements minimaux <sup>(3)</sup>	(442 273)	(65 905)	(171 078)	(205 290)
Revenus des sous-locations	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(458 482)</b>	<b>(67 619)</b>	<b>(176 948)</b>	<b>(213 915)</b>

(1) Voir note 7 - Informations relatives aux concessions.

(2) Uniquement la part fixe des redevances.

(3) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

**Contrats de locations en tant que bailleur**

Néant.

**ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES****Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions sur douanes	0	0	0	0
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(1)</sup>	<b>87 690</b>	<b>24 903</b>	<b>19 713</b>	<b>43 074</b>

(1) Comprend au 31 décembre 2015, 44 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 16,4 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions sur douanes	0	0	0	0
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(1)</sup>	77 214	24 023	18 071	35 120

(1) Comprend au 31 décembre 2014, 41 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 12,9 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

**ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DU FINANCEMENT****Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	186 000	48 019	63 186	74 795
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt (1)	0	0	0	0

(1) Concernant le nantissement des titres Havas de 200 millions, suite à la confirmation définitive par l'Autorité des Marchés Financiers, le 19 janvier 2015, du succès de l'offre publique d'échange visant les actions et les bons de souscription d'action de la société Havas et initiée conjointement par Bolloré et ses filiales Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois, il a été procédé, conformément aux termes du contrat de financement, à sa renégociation.

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	190 567	115 619	8 775	66 173
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt*	200 000	0	200 000	0

Les cautions et garanties financières sont émises par le groupe Havas en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de ses filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

*\* Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques*

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en milliers d'euros)	Échéance	Actif nanti
Financière de Sainte-Marine	200 000	15/01/2016	Titres Havas <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Havas

Le Groupe a initié en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas.

Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours.

Cet emprunt a fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

**ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES**

Compagnie du Cambodge a décidé conjointement avec Société Industrielle et Financière de l'Artois de conclure une promesse de vente sur la totalité des titres de la société IER au profit de la société Blue Solutions. La promesse pourra être exercée à tout moment entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 juin 2018, sur la base d'une valorisation à la valeur de marché à dire d'expert.

**Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	34 729	18 822	159	15 748
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	46 727	14 828	2 420	29 479
Garanties et autres engagements accordés	0	0	0	0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

**ENGAGEMENTS REÇUS****Au 31 décembre 2015**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	1 273	1 273	0	0
Au titre du financement	0	0	0	0
Au titre des opérations sur titres	0	0	0	0

**Au 31 décembre 2014**

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'un an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	1 151	1 151	0	0
Au titre du financement	20	20	0	0
Au titre des opérations sur titres	0	0	0	0

### Note 33 - Juste valeur des instruments financiers

Au 31/12/2015

	Dont actifs et passifs financiers							
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
(en milliers d'euros)								
Actifs financiers non courants	1 881 717	0	0	0	8 899	1 872 818	1 881 717	1 881 717
Autres actifs non courants	1 281	0	0	0	1 281	0	1 281	1 281
Actifs financiers courants	45 994	0	3 227	0	42 767	0	45 994	45 994
Clients et autres débiteurs	2 812 218	0	0	0	2 812 218	0	2 812 218	2 812 218
Autres actifs courants	52 104	52 104	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	972 371	0	706 813	0	265 558	0	972 371	972 371
Total des postes d'actif	5 765 685	52 104	710 040	0	3 130 723	1 872 818	5 713 581	5 713 581
Dettes financières à long terme	503 519	0	0	0	503 519	0	503 519	503 519
Autres passifs non courants	146 897	0	0	0	146 897	0	146 897	146 897
Dettes financières à court terme	125 227	0	0	0	125 227	0	125 227	125 227
Fournisseurs et autres créditeurs	3 364 772	0	0	0	3 364 772	0	3 364 772	3 364 772
Autres passifs courants	129 622	129 622	0	0	0	0	0	0
Total des postes de passif	4 270 037	129 622	0	0	4 140 415	0	4 140 415	4 140 415

Au 31/12/2014

		Dont actifs et passifs financiers						
	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
(en milliers d'euros)								
Actifs financiers non courants	2 038 552	0	0	0	7 506	2 031 046	2 038 552	2 038 552
Autres actifs non courants	1 149	0	0	0	1 149	0	1 149	1 149
Actifs financiers courants	10 456	0	2 848	0	7 608	0	10 456	10 456
Clients et autres débiteurs	2 409 029	0	0	0	2 409 029	0	2 409 029	2 409 029
Autres actifs courants	43 417	43 417	0	0	0	0	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	998 339	0	531 470	0	466 869	0	998 339	998 339
Total des postes d'actif	5 500 942	43 417	534 318	0	2 892 161	2 031 046	5 457 525	5 457 525
Dettes financières à long terme	456 106	0	0	0	456 106	0	456 106	456 106
Autres passifs non courants	94 866	0	0	0	94 866	0	94 866	94 866
Dettes financières à court terme	227 434	0	0	0	227 434	0	227 434	227 434
Fournisseurs et autres créditeurs	2 896 649	0	0	0	2 896 649	0	2 896 649	2 896 649
Autres passifs courants	104 076	104 076	0	0	0	0	0	0
Total des postes de passif	3 779 131	104 076	0	0	3 675 055	0	3 675 055	3 675 055

	Au 31/12/2015				Au 31/12/2014			
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
(en milliers d'euros)								
<i>Actifs disponibles à la vente<sup>(1)</sup></i>	<b>1 872 818</b>	<b>1 281 135</b>	<b>583 682</b>	<b>0</b>	2 031 046	1 492 545	520 476	0
<i>Instruments financiers dérivés</i>	<b>3 227</b>	<b>0</b>	<b>3 227</b>	<b>0</b>	2 848	0	2 848	0
Actifs financiers	<b>1 876 045</b>	<b>1 281 135</b>	<b>586 909</b>	<b>0</b>	2 033 894	1 492 545	523 324	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(2)</sup>	<b>972 371</b>	<b>704 676</b>	<b>2 137</b>	<b>0</b>	998 339	527 660	3 810	0
<i>Dettes financières évaluées à la juste valeur par résultat</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0	0	0
<i>Instruments financiers dérivés</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0	0	0
Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0	0	0

(1) Dont 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 18,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

(2) Dont 2,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 3,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 de dépôts à terme de moins de trois mois.

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 34 – Informations sur les risques

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Il n'y a pas eu de modification dans la façon dont le Groupe gère les risques au cours de l'exercice 2015.

### Principaux risques concernant le groupe

#### A - Risque sur les actions cotées

Le Groupe Compagnie du Cambodge qui détient un portefeuille de titres évalué à 1 872,8 millions d'euros au 31 décembre 2015, est exposé à la variation des cours de bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente.

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

Au 31 décembre 2015, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de bourse s'élèvent à 1 631,1 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2015, une variation de 1 % des cours de bourse entraînerait un impact de 18,0 millions d'euros sur les actifs disponibles à la vente, 6,3 millions d'euros sur les titres des sociétés mises en équivalence et de 24,2 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 4,5 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle Financière V et Omnium.

Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

## B - Risque de liquidité

Le Groupe Compagnie du Cambodge, à l'exclusion du groupe Havas, dispose de comptes courants avec le groupe Bolloré qui peut le cas échéant couvrir ses besoins de liquidité. Les risques financiers relatifs au groupe Bolloré sont présentés dans le document de référence 2015.

Le groupe Havas, par le biais de sa Direction financement et trésorerie centralise et gère les besoins de financement lié à son activité propre. Il dispose de lignes de crédit confirmées non tirées à court et moyen terme suffisantes pour couvrir les échéances à moins d'un an. Les risques financiers relatifs au groupe Havas sont présentés dans le document de référence 2015.

Les OBSAAR émises par le groupe Havas sont soumises à des ratios financiers, dont le non-respect pourrait entraîner leur remboursement accéléré. Le groupe Havas s'assure que les covenants soient facilement atteignables.

## C - Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Si elle estimait que l'ampleur du risque le justifiait, la Direction générale pourrait décider de la mise en place de couverture de taux. Aucune couverture de taux n'a été mise en place au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015, le Groupe présente un désendettement financier net à taux variable de 899,2 millions d'euros.

Si les taux (après déduction des éléments ne portant pas intérêt) varient uniformément de +1 %, l'impact annuel sur les produits financiers net serait de 9,0 millions d'euros.

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

## Note 35 - Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 Décembre

Néant.

## Note 36 – Evénements postérieurs à la clôture

Néant.

## Note 37 - Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux

Montant des honoraires par réseau

(En milliers d'euros)

	Total 2015	Total 2014	Constantin				AEG Finances			
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
Au 31 décembre 2015			2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Audit :</b>										
- Commissariat aux comptes										
<i>Compagnie du Cambodge</i>	<b>50</b>	54	<b>25</b>	29	<b>0 %</b>	1 %	<b>25</b>	25	3 %	4 %
<i>Filiales</i>	<b>6 034</b>	5 013	<b>5 253</b>	4 449	<b>99 %</b>	99 %	<b>781</b>	564	97 %	96 %
- Autres missions légales et accessoires										
<i>Compagnie du Cambodge</i>	<b>10</b>	0	<b>10</b>	0	<b>0 %</b>	0 %	<b>0</b>	0	0 %	0 %
<i>Filiales</i>	<b>0</b>	11	<b>0</b>	11	<b>0 %</b>	0 %	<b>0</b>	0	0 %	0 %
<b>sous-total</b>	<b>6 094</b>	5 078	<b>5 288</b>	4 489	<b>100 %</b>	100 %	<b>806</b>	589	<b>100 %</b>	100 %
<b>Autres prestations :</b>										
<b>Total honoraires :</b>	<b>6 094</b>	5 078	<b>5 288</b>	4 489	<b>100 %</b>	100 %	<b>806</b>	589	<b>100 %</b>	100 %

**Note 38 - Liste des sociétés consolidées du groupe Compagnie du Cambodge****I. PAR INTEGRATION GLOBALE**

Libellé	Siège	% intérêt 2015	% intérêt 2014	SIREN / Pays Territoire
Compagnie de Pleuven	Puteaux	<b>58,67</b>	58,67	487529828
Compagnie du Cambodge	Puteaux	<b>100,00</b>	100,00	552073785
Financière de Sainte Marine	Puteaux	<b>58,67</b>	58,67	442134177
Forestière Equatoriale	Abidjan	<b>64,22</b>	64,22	Côte d'Ivoire
Groupe HAVAS	Puteaux	<b>32,20</b>	16,17	335480265
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	<b>86,94</b>	86,94	428773980
Sitarail	Abidjan	<b>30,97</b>	30,97	Côte d'Ivoire
Société Centrale de Représentation	Puteaux	<b>97,54</b>	97,54	582142857
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	<b>76,80</b>	76,80	596480111
Socphipard	Puteaux	<b>79,25</b>	79,25	552111270
Sofib	Abidjan	<b>46,23</b>	46,23	Côte d'Ivoire

**II. PAR MISE EN EQUIVALENCE**

Libellé	Siège	% intérêt 2015	% intérêt 2014	SIREN / Pays Territoire
Automatic Control Systems Inc	New York	<b>61,36</b>	61,36	Etats-Unis
Automatic Systems America Inc	Montréal	<b>61,36</b>	61,36	Canada
Automatic Systems Belgium SA	Wavre	<b>61,36</b>	61,36	Belgique
Automatic Systems Equipment Ltd	Birmingham	<b>61,36</b>	61,36	Royaume-Uni
Automatic Systems Espanola SA	Barcelone	<b>61,36</b>	61,36	Espagne
Automatic Systems France SA	Rungis	<b>61,36</b>	61,36	304395973
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	<b>61,36</b>	61,36	Rép. Populaire de Chine
BluePointLondon Ltd	Londres	<b>61,36</b>	61,36	Royaume-Uni
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	<b>54,68</b>	54,68	570504472
Financière Moncey	Puteaux	<b>45,08</b>	45,08	562050724
IER GmbH	Uetze	<b>61,36</b>	61,36	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	<b>61,36</b>	61,36	Espagne
IER Inc	Carrollton	<b>61,36</b>	61,36	Etats-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	<b>61,36</b>	61,36	Singapour
IER SA	Suresnes	<b>61,36</b>	61,36	622050318
Rivaud Innovation	Puteaux	<b>45,33</b>	45,33	390054815
Socarfi	Puteaux	<b>28,29</b>	28,29	612039099
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	<b>31,50</b>	31,50	612039045
Société Industrielle et Financière de l' Artois	Puteaux	<b>26,28</b>	26,28	562078261

NC : non consolidée



## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société COMPAGNIE DU CAMBODGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est indiqué dans le paragraphe 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 2015, nous avons considéré que les goodwill, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des goodwill avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite aux paragraphes 8 « Goodwill » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.
- Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite aux paragraphes 12 « Sociétés mises en équivalence » et 11 « Dépréciations d'actifs non financiers » de la note 1 – B.6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.
- Votre société valorise les actifs disponibles à la vente figurant dans le poste « Autres actifs financiers non courants » à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 13-1 « Actifs disponibles à la vente » de la note 1 – B6 « Règles et méthodes d'évaluation » de l'annexe.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons vérifié le caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations mentionnées ci-dessus et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

**III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux Comptes

AEG FINANCES

*Membre de Grant Thornton International*

CONSTANTIN ASSOCIES

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

Jean-François BALOTEAUD

Jean Paul SEURET

**COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015**

Bilan	132
Compte de résultat	134
Annexe aux comptes annuels	135
Notes sur le bilan – <b>notes 1 à 7</b>	136
Notes sur le compte de résultat – <b>notes 8 à 12</b>	140
Informations diverses – <b>notes 13 à 21</b>	142
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	143
Filiales et participations au 31 décembre 2015	144
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	146
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	147

**BILAN****ACTIF**

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015			31/12/2014
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	1-2				
Concessions, brevets, droits similaires					
Fonds commercial		337		337	337
<b>Immobilisations corporelles</b>	1-2				
Autres immobilisations corporelles		1	1		
<b>Immobilisations financières</b>	1-7				
Titres de participations		668 307	90 225	578 082	476 893
Autres titres immobilisés		148 794	4	148 790	148 790
Prêts		1		1	1
Autres immobilisations financières		1 251	1 251		
<b>Sous-total</b>		<b>818 691</b>	<b>91 481</b>	<b>727 210</b>	626 021
<b>Créances</b>	3-4				
Autres créances		270 828	12 109	258 719	281 493
<b>Divers</b>					
Disponibilités		4		4	5
<b>Comptes de régularisation</b>					
Charges constatées d'avance					1 530
<b>Sous-total</b>		<b>270 832</b>	<b>12 109</b>	<b>258 723</b>	283 028
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>1 089 523</b>	<b>103 590</b>	<b>985 933</b>	909 049

**PASSIF**

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net	
		31/12/2015	31/12/2014
<b>Capitaux propres</b>	6		
Capital social		23 509	23 509
Primes d'émission, de fusion, d'apport		282 575	282 575
Réserve légale		3 469	3 469
Autres réserves		52 345	52 345
Report à nouveau		506 552	514 132
<b>Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</b>		117 308	19 287
<b>Sous-total</b>		985 758	895 317
<b>Provisions pour risques et charges</b>	7		
Provisions pour risques			833
Provisions pour charges			11 276
<b>Sous-total</b>			12 109
<b>Dettes</b>	3-5		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		2	6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		130	1 617
Dettes fiscales et sociales		43	
Autres dettes			
<b>Sous-total</b>		175	1 623
<b>TOTAL PASSIF</b>		985 933	909 049

## COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2 014
<b>Chiffre d'affaires net</b>		<b>0</b>	0
Reprises sur provisions et transferts de charges			191
Autres produits	9	14	14
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>14</b>	205
Autres achats et charges externes	8	<b>(2 364)</b>	(1 580)
Impôts, taxes et versements assimilés		<b>(1 079)</b>	(266)
Autres charges	9	<b>(27)</b>	(24)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(3 470)</b>	(1 870)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(3 456)</b>	(1 665)
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		<b>21 870</b>	20 686
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		<b>1 981</b>	293
Reprises sur provisions et transferts de charges		<b>195</b>	899
<b>Total des produits financiers</b>		<b>24 046</b>	21 878
Dotations financières aux amortissements et provisions		<b>(1 002)</b>	(3 348)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(1 002)</b>	(3 348)
<b>Résultat financier</b>	10	<b>23 044</b>	18 530
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>19 588</b>	16 865
Produits exceptionnels sur opérations en capital		<b>356 643</b>	33 251
Reprises sur provisions et transferts de charges		<b>12 109</b>	
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>368 752</b>	33 251
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		<b>(258 074)</b>	(18 747)
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		<b>(833)</b>	(11 276)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>(258 907)</b>	(30 023)
<b>Résultat exceptionnel</b>	11	<b>109 845</b>	3 228
Impôts sur les bénéfices	12	<b>(12 125)</b>	(806)
<b>Total des produits</b>		<b>392 812</b>	55 334
<b>Total des charges</b>		<b>(275 504)</b>	(36 047)
<b>Bénéfice ou perte</b>		<b>117 308</b>	19 287

## ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

### FAIT MARQUANT DE L'EXERCICE

#### OPE HAVAS :

Bolloré SA et ses filiales, Compagnie du Cambodge et Société Financière de l'Artois, ont initié conjointement en Octobre 2014 une offre publique d'échange visant les actions et les bons de souscriptions et d'acquisitions d'actions remboursables HAVAS.

Le résultat de la « première tranche » de l'Offre Publique d'Echange visant les titres Havas, initiée par Bolloré SA et ses filiales, Compagnie du Cambodge et Société Financière de l'Artois, a été publié par l'AMF en date du 19 janvier 2015.

A l'issue de la première tranche de l'Offre, Compagnie du Cambodge a procédé à l'échange de l'intégralité de sa participation dans Bolloré, soit 97 098 500 titres comptabilisés pour une valeur de 258,1 millions d'euros, contre 53 529 255 actions Havas pour un montant de 353,9 millions d'euros et 890 197 BSAAR pour un montant de 2,7 millions d'euros, dégageant ainsi une plus-value d'échange de 98,6 millions d'euros.

L'exercice de ces BSAAR a généré une sortie de trésorerie de 3,4 millions d'euros conduisant ainsi à valoriser les 916 903 actions Havas correspondantes à hauteur de 6,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, Compagnie du Cambodge détient 13,04 % du Groupe Havas.

### METHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement de l'ANC 2014-03, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

#### 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le mali technique d'un montant de 337 milliers d'euros provient de la fusion-absorption en 2002 de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang par la Compagnie du Cambodge. Ce mali technique provient d'opérations qui ont été réalisées sur la base des valeurs nettes comptables, il correspond à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Celui-ci n'est représentatif ni de pertes, ni de distributions exceptionnelles des filiales absorbées, il fait l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents.

#### 2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition.

#### 3. TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. Les frais d'acquisition de titres de participation sont portés en charges lorsqu'ils sont encourus.

À la fin de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine. La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir ainsi que de la valeur d'utilité de la participation.

#### 4. CREANCES ET COMPTES RATTACHES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

## NOTES SUR LE BILAN

## NOTE 1 - ACTIF IMMOBILISE

## VALEURS BRUTES

(en milliers d'euros)	Montant au au 01/01/15	Augmentations	Diminutions	Montant au au 31/12/15	Dont entreprises liées
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Concessions, brevets et droits similaires					
Mali technique de fusion	337			<b>337</b>	
<b>Total</b>	<b>337</b>			<b>337</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Autres immobilisations	1			<b>1</b>	
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	
<b>Immobilisations financières</b>					
Participations	566 311	360 070	258 074	<b>668 307</b>	668 307
Autres titres immobilisés	148 794			<b>148 794</b>	148 790
Prêts	1			<b>1</b>	1
Autres immobilisations financières	1 251			<b>1 251</b>	
<b>Total</b>	<b>716 357</b>	<b>360 070</b>	<b>258 074</b>	<b>818 353</b>	<b>817 098</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>716 695</b>	<b>360 070</b>	<b>258 074</b>	<b>818 691</b>	<b>817 098</b>

## VARIATION DES TITRES DE PARTICIPATION

La principale augmentation des titres de participations concerne :

(en milliers d'euros)

OPE Havas / Bolloré SA – actions Havas reçues en contrepartie des actions Bolloré SA	<b>360 070</b>
--	----------------

La principale diminution des titres de participation concerne :

(en milliers d'euros)

Bolloré SA – actions sorties de l'actif suite à l'OPE	<b>258 074</b>
---	----------------



**NOTE 2 - AMORTISSEMENTS**

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2015	Augmentation	Diminution	Montant au 31/12/2015
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Mobilier, matériel de bureau	1			<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>1</b>

**NOTE 3 - ETAT DES ÉCHEANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES****ÉTATS DES CRÉANCES**

(en milliers d'euros)	Montant brut	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Dont entreprises liées
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Prêts	1	1		1
Autres immobilisations financières	1 251		1 251	
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Autres créances	12 121	12 121		12
Groupe et associés (1)	258 707	258 707		258 707
Charges constatées d'avance				
<b>TOTAL</b>	<b>272 080</b>	<b>270 829</b>	<b>1 251</b>	<b>258 720</b>

(1) Dont une avance en compte-courant Socfinaf 35 701 K€

**ÉTATS DES DETTES**

(en milliers d'euros)	Montant brut	A moins de 1 an	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2	2			
Dettes fournisseurs	130	130			47
Dettes fiscales et sociales	43	43			
Groupe et associés					
Autres dettes					
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>175</b>			<b>47</b>

**NOTE 4 - PRODUITS À RECEVOIR**

(en milliers d'euros)	
Jetons de présence	8

**NOTE 5 – CHARGES À PAYER**

(en milliers d'euros)	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	130

**NOTE 6 - CAPITAUX PROPRES**

Le capital social au 31 décembre 2015 est de 23 509 milliers d'euros divisé en 559 735 actions de 42 euros chacune dont aucune ne bénéficie d'un droit de vote double.

(en milliers d'euros)	Capitaux propres au 01/01/2015	Affectation du résultat N-1	Résultat de l'exercice	Capitaux propres au 31/12/2015
Capital social	23 509			<b>23 509</b>
Primes d'émission	4 346			<b>4 346</b>
Prime de fusion	278 229			<b>278 229</b>
Réserve légale	3 469			<b>3 469</b>
Autres réserves	52 345			<b>52 345</b>
Report à nouveau	514 132	(7 580)		<b>506 552</b>
Résultat de l'exercice	19 287	(19 287)	117 308	<b>117 308</b>
<b>TOTAL</b>	<b>895 317</b>	<b>(26 867)</b>	<b>117 308</b>	<b>985 758</b>

**NOTE 7 - ETAT DES PROVISIONS**

(en milliers d'euros)	Montant au 01/01/2015	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Montant au 31/12/2015
<b>Dépréciations des immobilisations financières</b>					
Participations	89 418	1 002		195	<b>90 225</b>
Titres immobilisés	4				<b>4</b>
Autres immobilisations financières	1 251				<b>1 251</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>					
Provisions pour risques	833		833		<b>0</b>
Provisions pour charges	11 276		11 276		<b>0</b>
<b>Dépréciation de l'actif circulant</b>					
Provisions des Autres créances		12 109			<b>12 109</b>
<b>TOTAL</b>	<b>102 782</b>	<b>13 111</b>	<b>12 109</b>	<b>195</b>	<b>103 589</b>
<i>Dont provisions financières</i>	<i>91 506</i>	<i>1 002</i>	<i>0</i>	<i>195</i>	<b><i>92 313</i></b>
<i>Dont provisions exceptionnelles</i>	<i>11 276</i>	<i>833</i>	<i>12 109</i>	<i>0</i>	<b><i>0</i></b>
<i>Dont provisions pour impôt sur les sociétés</i>		<i>11 276</i>			<b><i>11 276</i></b>

Les principales dotations pour dépréciation des titres de participation concernent :

(en milliers d'euros)	
Socchipard	965
Rivaud Innovation	28
Financière Arnil	9

Les principales reprises de dépréciation des titres de participation correspondent aux sociétés :

(en milliers d'euros)	
Socfinaf	106
Rivaud Loisirs Communication	45
Somap	43
Sofimap	1

Les dotations pour provisions des autres créances correspondent :

(en milliers d'euros)	
A des provisions sur redressement fiscal de l'impôt sur les sociétés (base) <sup>(1)</sup>	11 276
A des provisions sur redressement fiscal de l'impôt sur les sociétés (intérêts) <sup>(1)</sup>	833

(1) Ces montants sont liés au redressement fiscal dont la société a fait l'objet. Ces provisions portent sur l'intégralité des montants réclamés par l'Administration fiscale et payés sur le second semestre 2015 (soit 11,3 millions d'euros en base et 0,8 million d'euros en intérêts). La société conteste l'intégralité du redressement.

## NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

## NOTE 8 - ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Honoraires	(1 230)	(1 438)
Autres	(1 134)	(142)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 364)</b>	<b>(1 580)</b>

## NOTE 9 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Jetons de présence versés	(27)	(24)
Jetons de présence reçus	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>(13)</b>	<b>(10)</b>

NOTE 10 - RÉSULTAT FINANCIER <sup>(1)</sup>

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Revenus des titres de participations (dividendes)	21 870	20 686
Produits et charges d'intérêts	1 981	293
Autres produits financiers	-	-
Dotations et reprises de provisions	(807)	(2 449)
<b>TOTAL</b>	<b>23 044</b>	<b>18 530</b>
<i>(1) Dont entreprises liées</i>	<b>23 044</b>	<b>19 363</b>

## NOTE 11 – RESULTAT EXCEPTIONNEL

	2015	2014
(en milliers d'euros)		
Produits et charges exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Plus-values ou moins-values nettes sur cession ou échange de titres <sup>(1)</sup>	98 569	14 504
Reprises et dotations sur provisions <sup>(2)</sup>	11 276	(11 276)
<b>TOTAL</b>	<b>109 845</b>	<b>3 228</b>

(1) Dont en 2015 : Plus-value en sursis d'imposition sur OPE Havas / Bolloré

Dont en 2014 : Plus-value de cession de titres SAFA Cameroun à la société SAFA France pour 13,3 millions d'euros et plus-value d'échange de titres SAFA France/Socfinaf pour 1,2 million d'euros.

(2) Cf note 7 « Etat des provisions » Provision pour impôt suite au redressement fiscal

**NOTE 12 – VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS ENTRE LE RÉSULTAT COURANT ET LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
(en milliers d'euros)			
Résultat courant	19 588	(849)	18 739
Résultat exceptionnel	109 845	-	109 845
Dotation provision pour impôt		(11 276)	(11 276)
<b>TOTAL</b>	<b>129 433</b>	<b>(12 125)</b>	<b>117 308</b>

**INFORMATIONS DIVERSES****NOTE 13 - ENGAGEMENTS FINANCIERS**

La société Compagnie du Cambodge a consenti une promesse de vente sur les titres IER à Blue Solutions (soit 781 296 titres) à un prix d'exercice à dire d'expert. Blue Solutions pourra lever cette promesse à tout moment entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 30 juin 2018.

**NOTE 14 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2015	2014
Organes de surveillance	(27)	(24)

**NOTE 15 – AVANCES ET CRÉDITS ALLOUÉS AUX DIRIGEANTS**

Néant.

**NOTE 16 – TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS**

Cf. ci-après

**NOTE 17 - INDICATION DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPOT**

(en milliers d'euros)	Base	Impôt
Accroissement de la dette future d'impôt		
Allègement de la dette future d'impôt	1 601	534

**NOTE 18 – IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ**

Les comptes de la Compagnie du Cambodge sont intégrés globalement dans la consolidation de la société Bolloré (ex-Bolloré Investissement) :

Odet

29500 Ergué-Gabéric

Les informations financières relatives au Groupe Bolloré sont disponibles sur le site [www.bollore.com](http://www.bollore.com).

**NOTE 19. EFFECTIFS**

Néant.

**NOTE 20. INFORMATIONS CONCERNANT LES PARTIES LIEES**

Concernant les transactions conclues entre parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

## RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I - Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	23 509	23 509	23 509	23 509	<b>23 509</b>
Nombre des actions ordinaires existantes	559 735	559 735	559 735	559 735	<b>559 735</b>
Nombre des actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
<b>II - Opérations et résultats de l'exercice <sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	22 126	291 506	18 815	33 818	<b>118 964</b>
Impôts sur les bénéfices	104	1 970	2 011	806	<b>12 125</b>
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	28 653	285 636	17 681	19 287	<b>117 308</b>
Résultat distribué	80 042	26 867	26 867	26 867	<b>26 867</b>
<b>III - Résultat par action <sup>(2)</sup></b>					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	39,34	517,27	30,02	58,98	<b>190,87</b>
Résultat après impôts, amortissements et provisions	51,19	510,31	31,59	34,46	<b>209,58</b>
Dividende net attribué à chaque action	143,00	48,00	48,00	48,00	<b>48,00</b>
<b>IV - Personnel</b>					
Nombre des salariés	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-

(1) En milliers d'euros

(2) En euros

## FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2015

	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	% du capital détenu	Valeur brute
(en milliers d'euros)				
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1% du capital de la société</b>				
<b>1. Filiales (+50 % au moins du capital de la société)</b>				
Compagnie de Pleuven	136 201	254 076	55,52	<b>75 621</b>
La Forestière Équatoriale	353 333 <sup>(1)</sup>	3 235 550 <sup>(1)</sup>	64,22	<b>8 535</b>
Rivaud Loisirs Communication	7 400	(1 720)	82,29	<b>8 229</b>
Société Centrale de Représentation	325	202	96,70	<b>5 758</b>
Socshipard	26 575	2 842	77,06	<b>90 433</b>
<b>2. Participations (de 10 % à 50 % du capital détenu par la société)</b>				
Compagnie des Tramways de Rouen	284	5 620	28,57	<b>1 838</b>
Financière Moncey	4 206	117 664	36,69	<b>21 095</b>
Financière de l'Odéon	105 376	407 218	19,12	<b>148 790</b>
Financière V	69 724	18 105	22,81	<b>19 789</b>
Havas	166 969	1 876 353	13,04	<b>360 070</b>
IER	4 105	8 301	47,59	<b>13 530</b>
Plantations des Terres Rouges	17 029	545 951	9,99	<b>9 818</b>
Rivaud Innovation	4 800	(285)	28,60	<b>3 481</b>
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	1 006	10 755	31,50	<b>7 223</b>
Banque Hottinguer (comptes 2014)	9 059	2 453	17,30	<b>934</b>
Socfin (ex-Socfinal)	24 920	158 577	11,53	<b>971</b>
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>				
<b>1. Filiales non reprises au paragraphe A</b>				<b>112</b>
<b>2. Participations non reprises au paragraphe A</b>				<b>40 875</b>
<b>TOTAL</b>				<b>817 102</b>

(1) En milliers de francs CFA



Valeur nette	Prêts et avances non remboursés	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Numéro Siret
75 621				29	1 891	48752982800013
8 535				51 933 <sup>(1)</sup>	388	République de côte d'Ivoire
4 688			147	17		42877398000019
5 758				136	157	58214285700025
22 528				(108)	768	55211127000138
1 838				(15)	98	57050447200038
21 095				3 780	2 952	56205072400110
148 790	119 539			105 477	1 259	05680104600048
19 789				570	70	34211340400020
360 070			97 451	65 660	7 078	33548026503853
13 530			79 412	990		62205031800063
9 818				17 676	3 973	Siège social au Luxembourg
1 284				10		39005481500027
7 223				2 108	218	61203945400035
934			2 300	1 301	221	38124190000046
971				11 141	985	Siège social au Luxembourg
18						
24 382						
<b>726 872</b>						

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société COMPAGNIE DU CAMBODGE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites dans le paragraphe 3 « *Titres de participation* » de la section « *Méthodes et principes comptables* » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 28 avril 2016  
Les commissaires aux comptes

#### **AEG FINANCES**

Membre de Grant Thornton International

Jean-François BALOTEAUD

#### **CONSTANTIN ASSOCIES**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Jean Paul SEURET

## **RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

---

#### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

### **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

---

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les commissaires aux comptes

#### **AEG FINANCES**

*Membre de Grant Thornton International*

#### **CONSTANTIN ASSOCIES**

*Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited*

Jean-François BALOTEAUD

Jean Paul SEGURET

## RESOLUTIONS

Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 7 juin 2016

149

## RÉSOLUTIONS

### RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2016

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Directoire, du rapport du Conseil de surveillance, du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne qu'elle approuve dans tous leurs termes ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 quitus de leur gestion à tous les membres du Directoire.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2015 et du rapport des Commissaires aux comptes, faisant apparaître un résultat net de 360 millions d'euros, dont 232 millions d'euros part du Groupe, contre un résultat net de 157 millions d'euros pour l'exercice précédent, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui sont présentés.

#### TROISIÈME RÉSOLUTION

##### (Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Directoire et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	117 307 979,17
Report à nouveau antérieur	506 550 940,38
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>623 858 919,55</b>
Dividendes	26 867 280,00
Au compte « Report à nouveau »	596 991 639,55

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 48,00 euros par action au nominal de 42 euros.

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

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

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 16 juin 2016.

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

Exercice	2014	2013	2012
Nombre d'actions	559 735	559 735	559 735
Dividendes (en euros)	48,00 <sup>(1)</sup>	48,00 <sup>(1)</sup>	48,00 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	26,87	26,87	26,87

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

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

**QUATRIÈME RÉOLUTION****(Approbation des conventions et engagements réglementés)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L.225-88 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve les conventions qui y sont relatées, et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

**CINQUIÈME RÉOLUTION****(Nomination d'un membre du Conseil de surveillance)**

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil de surveillance, nomme Chantal Bolloré domiciliée c/o Tour Bolloré, 31-32 quai de Dion Bouton, 92800 Puteaux - en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

**SIXIÈME RÉOLUTION****(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Cédric de Bailliencourt, Président du Directoire)**

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Cédric de Bailliencourt, tels que présentés dans le rapport annuel.

**SEPTIÈME RÉOLUTION****(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Emmanuel Fossorier, membre du Directoire)**

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Emmanuel Fossorier, tels que présentés dans le rapport annuel.

**HUITIÈME RÉOLUTION****(Pouvoirs pour les formalités)**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.

## ATTESTATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant à la page 5 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 29 avril 2016

**Cédric de Baillencourt,**  
Président du Directoire