



**Savoir faire  
la différence**

## Un groupe solide

**14 Mds€**

de chiffre d'affaires

**12 Mds€**

de carnet de commandes  
au 1<sup>er</sup> janvier 2017

**416 M€**

de résultat net, part du Groupe,  
hors ajustement des impôts différés  
non courants (+ 59 M€)

## Un groupe en mouvement

**63 164**

collaborateurs dans  
l'ensemble du Groupe

**13 313**

collaborateurs  
hors de France

**1 731**

jeunes de moins de 26 ans  
embauchés en France

## Un groupe intégré

**4**

branches

**7**

métiers

**100 000**

chantiers par an

## RAPPORT ANNUEL

<b>1</b>	<b>Savoir faire la différence</b>
<b>2</b>	<b>Notre présence dans le monde</b>
<b>4</b>	<b>Panorama</b>
26	Quatre engagements
28	Message du Président
30	Gouvernance
32	Chiffres clés 2016
34	Bourse et actionnariat
35	Actionnariat salarié
<b>36</b>	<b>Déployer 7 métiers d'excellence dans un modèle unique au service des clients</b>
38	Constructeur-concessionnaire
40	Construction – Immobilier
44	Route – Génie Civil – Métal
49	Énergie
53	Concessions
<b>58</b>	<b>Développer l'engagement de nos équipes</b>
60	Développer les compétences de nos collaborateurs
64	Promouvoir l'actionnariat salarié
68	Faciliter l'insertion professionnelle
72	Soutenir des projets d'intérêt général favorisant l'accès à l'emploi, à la formation et au logement
76	Protéger nos équipes sur nos chantiers
<b>80</b>	<b>Améliorer la qualité de vie sur tous nos territoires</b>
82	Concevoir des quartiers durables et accueillants
86	Promouvoir les mobilités
90	Développer le mix énergétique
94	Accompagner les industries
<b>98</b>	<b>Construire le monde d'aujourd'hui et de demain</b>
100	Accélérer la transition numérique
104	Proposer des offres toujours plus innovantes
108	Stimuler l'innovation grâce à de nouveaux outils

## INFORMATIONS GÉNÉRALES ET ÉLÉMENTS FINANCIERS

114	Rapport de gestion du conseil d'administration
132	Informations sociales environnementales et sociétales 2016
202	Facteurs de risques
206	Comptes consolidés
212	Notes aux comptes consolidés
256	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
257	Comptes annuels
259	Notes aux comptes annuels
268	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
269	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés
270	Rapport du président du conseil d'administration
288	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Eiffage
289	Gouvernement d'entreprise
304	Renseignements à caractère général
315	Table de concordance
318	Tableau de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion issu du code de commerce
321	Glossaire

**Plus qu'une mission d'entreprise, savoir faire la différence, c'est l'exigence portée par nos collaborateurs dans toutes les activités d'Eiffage, et, en tout premier lieu, sur nos chantiers.**

**C'est la diversité et l'excellence des compétences et des expertises techniques qui travaillent ensemble pour réaliser de nombreux projets, des plus petits aux plus complexes, partout dans le monde. C'est la volonté de rendre nos processus opérationnels de plus en plus performants et nos synergies de plus en plus efficaces pour être à l'écoute des besoins de nos clients et être capable d'intégrer en amont leurs attentes et leurs usages. C'est prendre part aux évolutions qui dessinent la société de demain. C'est un équilibre entre héritage et créativité, innovation et respect des savoir-faire traditionnels, anticipation et pragmatisme.**

**Savoir faire la différence, c'est l'ambition d'inventer une ville plus respectueuse des hommes et de la nature. Une ville pour aujourd'hui et les générations futures. C'est accompagner l'avènement du monde numérique et connecté. C'est aussi la volonté d'être un acteur majeur de la mobilité, à la fois comme constructeur, mais aussi comme concessionnaire. C'est contribuer à relier les hommes entre eux, en facilitant les déplacements dans les zones urbaines et en favorisant l'accessibilité des territoires.**

**Enfin, et surtout, c'est l'attention portée aux femmes et aux hommes, à leur sécurité sur nos chantiers, à la transmission de nos savoirs, à leur avenir par l'actionnariat salarié et au bien vivre ensemble sur tous les territoires.**

# Notre présence dans le monde



**65**

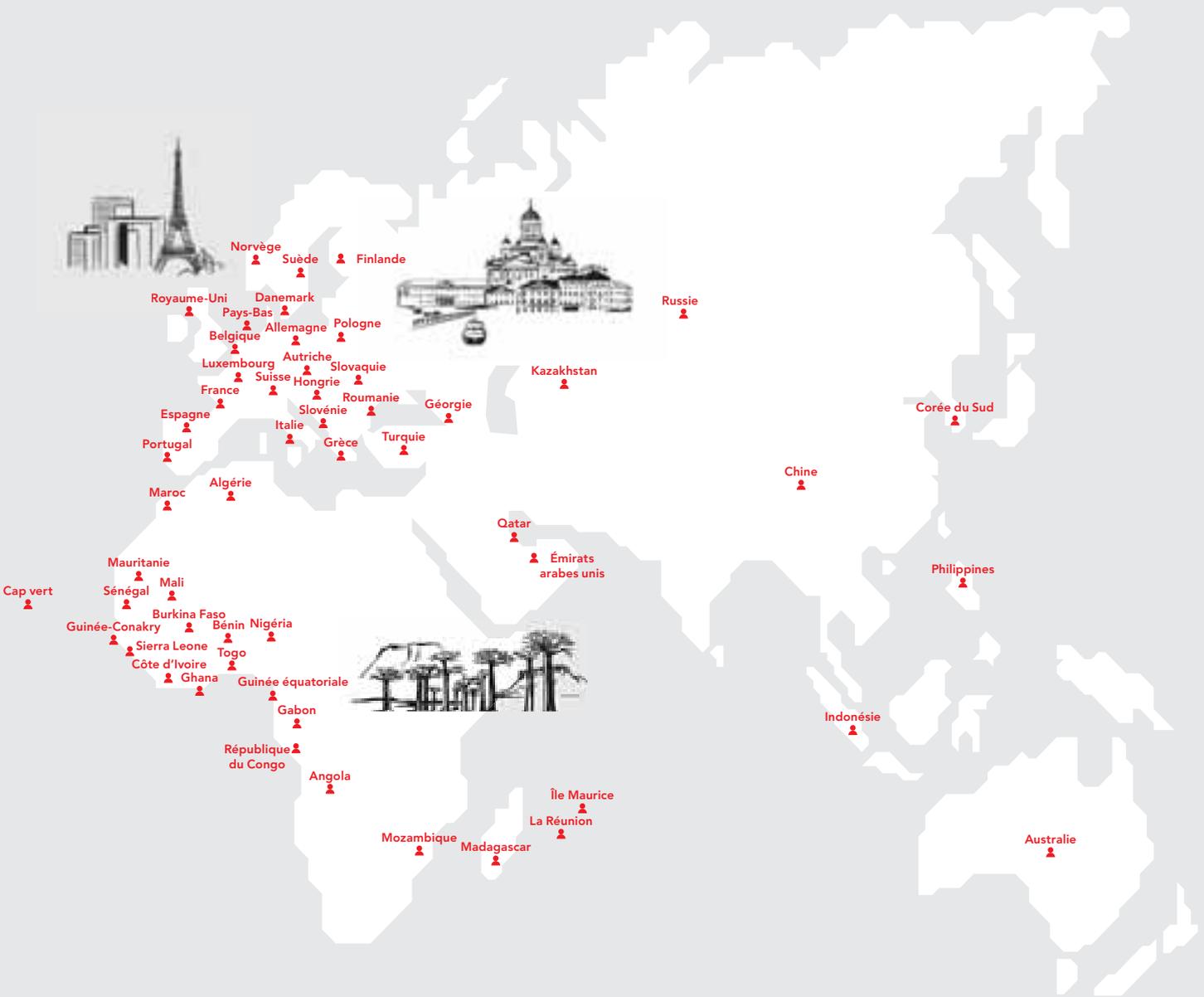
pays où Eiffage est présent

**13313**

collaborateurs hors de France  
(au 31 décembre 2016)

**2,8 Mds**

d'euros de chiffre d'affaires  
à l'international en 2016,  
dont 0,4 Md d'euros hors Europe





Ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire



**Sidoine Serraj**  
Directeur de projet  
Eiffage Énergie Systèmes  
Ferroviaires

**« Sur le chantier de la LGV BPL, un chantier hors normes, la motivation et l'implication des équipes ont été l'une des clés de notre succès. Eiffage Énergie a mobilisé près de 370 personnes, des compagnons aux ingénieurs, pour mettre en place les équipements électriques, les systèmes de télécommunications et de signalisation ferroviaire tout au long des 214 kilomètres de la ligne. Signe de notre performance, les 120 techniciens et cadres en charge du pilotage, de la réalisation et de la planification, ont finalisé l'installation de 3 000 kilomètres de câbles, de plus de 9 000 poteaux caténaires et l'équipement de 18 bâtiments techniques au printemps 2016 et réussi à mener l'ensemble des essais des différents systèmes techniques en place. »**



Technopole « Les Dunes »  
de la Société Générale  
à Fontenay-sous-Bois  
(Val-de-Marne)



**Antonio Machado**  
Maître compagnon principal  
Eiffage Construction

**«Maître compagnon principal sur le chantier du campus de la Société Générale livré à l'automne 2016, j'étais chargé de superviser 140 des 900 personnes qui y intervenaient. J'étais également responsable méthodes. Un poste important pour ce chantier phare sur le plan architectural, les façades de cet ensemble de cinq bâtiments étant inclinées. Pour relever ce défi constructif peu banal, nous avons mis en place des méthodes spécifiques et fait fabriquer des coffrages sur-mesure. Notre sérieux et toutes les actions menées pour la préparation minutieuse des différentes phases de chantier ont été très appréciés par l'architecte Anne Démians et le promoteur Sogeprom qui ont salué le travail exemplaire des équipes.»**



Aneta Krawczyk  
Coordinatrice de travaux  
Eiffage Polska Budownictwo

« Livré à l'automne 2016, le chantier du centre commercial Posnania à Poznań m'a permis de mesurer toute la sagesse d'un proverbe populaire en Pologne : *«Seul, on va plus vite; ensemble, on va plus loin»*. L'échelle de ce projet était exceptionnelle avec 320 000 m<sup>2</sup> de surface de plancher à réaliser en seulement 27 mois. Il a fallu, pour le mener à bien, l'engagement total de nos meilleurs professionnels. La réussite de Posnania atteste de leur capacité à relever de nombreux défis techniques et leur fort esprit d'équipe. Nous avons, par ailleurs, su répondre à des critères environnementaux très stricts en privilégiant l'utilisation d'éco-matériaux et en dotant le bâtiment de systèmes de gestion des déchets et de réduction de la pollution, ce qui nous a permis de décrocher la mention «very good» du certificat international Breeam. Exemplaire, cet édifice est aussi ultra-moderne avec ses 22 écrans et murs interactifs et, dans son atrium, le premier écran géant transparent circulaire d'Europe. »

Centre commercial Posnania à Poznań (Pologne)





**Antoine Cumunel**  
Directeur de travaux  
Eiffage Génie Civil

**«L'extension d'Eole à l'ouest de Paris, à laquelle Eiffage Génie Civil et Eiffage Fondations participent en groupement, fait partie de ces projets exceptionnels par leur ampleur et les enjeux qu'ils représentent: faciliter les déplacements en Île-de-France et doter la région d'infrastructures ultra-modernes. Bien des énergies et des compétences vont être mobilisées tant en termes d'ingénierie que pour la planification et la réalisation des travaux. À la clé, pour nos équipes, le forage d'un tunnel de 6,1 kilomètres et la construction d'une nouvelle gare Porte Maillot. Nous allons passer sous la Seine et faire face à la complexité d'un sous-sol déjà occupé par nombre de lignes de RER et de métro. C'est un honneur pour Eiffage de se voir confier de tels travaux et le signe que notre Groupe inspire la confiance dans sa capacité à respecter la qualité et les délais tout en préservant l'environnement. Nous sommes partis pour 60 mois de chantier, la phase d'exécution ayant été lancée le 31 janvier 2017.»**

« Durant l'été 2016, nous avons refait l'intégralité du revêtement des tunnels autoroutiers d'Aiguebelle (905 mètres) et des Hurtières (1 183 mètres) sur l'A43. J'ai participé à cette occasion à l'organisation et à l'exécution de la mise en œuvre de 7 200 tonnes d'enrobés. L'application des différentes couches d'enrobés de base, de liaison et de roulement a nécessité pas moins de 20 compagnons sur une durée de 13 jours. Nous avons aussi mobilisé de nombreux moyens matériels, dont un finisseur de plus de huit mètres de large, un engin spécialement conçu pour l'application des enrobés. Les contraintes de délai, de qualité et de coactivité étaient fortes. Nous sommes fiers au sein de l'agence de Voglans d'avoir mené à bien ces deux chantiers en moins de deux semaines et d'avoir obtenu un rendu parfait de l'uni du tapis d'enrobés sans aucun raccord, ni déformation. »

Tunnel d'Aiguebelle (Savoie) sur l'autoroute A43



**Julien Paulus**  
Aide conducteur de travaux  
Eiffage Route



« Gérer le chantier du Palais de Justice de Strasbourg était un réel privilège. Nous étions associés à la branche Énergie pour restaurer en groupement ce bâtiment inscrit au titre des Monuments historiques et notamment ses fleurons : la salle des pas-perdus et l'émblématique façade en pierre. Nous avons mené en parallèle une réhabilitation de plus de 12 000 m<sup>2</sup> et construit plus de 6 000 m<sup>2</sup> de surface neuve afin que l'édifice réponde aux exigences de la justice moderne. Ce fut un défi architectural puisqu'il a fallu concilier style classique et design contemporain. Nous avons fait appel à des ouvriers locaux hautement qualifiés pour la restauration de la façade et la rénovation des dorures et des mosaïques de la salle des pas-perdus. Ce fut également un défi logistique. Nous nous sommes adaptés aux contraintes d'urbanisation en respectant une charte faible nuisance. »



**Arnaud Kaupp**  
Ingénieur travaux principal  
Eiffage Construction

Extension et rénovation du Palais de Justice de Strasbourg (Bas-Rhin)



Installation des équipements de climatisation et de traitement d'air à Lascaux IV, fac-similé de la grotte de Lascaux à Montignac (Dordogne)



**«Nous avons participé à la reconstitution de la grotte préhistorique de Lascaux, un chantier prestigieux. Grâce aux équipements de climatisation, de renouvellement et de traitement d'air que nous avons installés, il règne dans la nouvelle grotte, été comme hiver, une température constante de 16°C et une hygrométrie de 80 %, ce qui permet de retrouver l'ambiance de la grotte originale tout en préservant la coque en élastomère du fac-similé et les reproductions de peintures rupestres d'éventuelles dégradations. Ce projet restera sans nul doute l'un des plus exceptionnels de ma carrière.»**



**Jean-Luc Bouché**  
Responsable d'activité  
Eiffage Énergie Thermie

« Nous sommes fiers d'avoir été retenus pour réaliser à Bordeaux la tour mixte bois-béton Hypérion, une première en France. À l'horizon 2020, elle culminera à plus de 50 mètres de hauteur. Nous avons également livré un bâtiment de 140 logements sociaux en structure bois massif à Ris-Orangis, dans l'Essonne, travaillons sur d'autres projets et poursuivons notre développement dans la construction bois. Déjà porteur d'un chiffre d'affaires conséquent, le bois, et plus largement la filière de construction sèche, est un relais de croissance identifié dans notre plan stratégique 2020 qui nous permettra de gagner des parts de marché en France et, nous l'espérons, en Europe du Nord. »



**Jacques Bouillot**  
Directeur de l'innovation  
et de la filière sèche  
Eiffage Construction



Future tour mixte bois-béton Hypérion à Bordeaux (Gironde)

Réalisation de la liaison entre les autoroutes A89 et A6



« L'aménagement de la liaison de 5,5 kilomètres entre l'A89 et l'A6 au nord-ouest de Lyon est mon premier défi en tant que conducteur d'opérations. En seulement 23 mois, trois diffuseurs, un viaduc, une bifurcation, une section autoroutière neuve et des élargissements, ainsi que plusieurs carrefours giratoires vont être construits par les équipes de la branche Infrastructures d'Eiffage. Ce projet très technique est aussi une vraie aventure humaine : nous serons 250 au plus fort des travaux. Nous menons un important travail de concertation et d'explication du projet auprès des riverains, des élus et des automobilistes et veillons au jour le jour à assurer la sécurité de nos compagnons. 37 000 véhicules empruntent la route actuelle à deux voies. Nous couperons le ruban en février 2018 ! »



**Isabelle Lacharme**  
Conducteur d'opérations  
grands projets APRR



**Stéphane Lale-Castain**  
Responsable de service  
Clemessy

« La mise en lumière de la citadelle de Mane, une des enceintes remarquables de Haute-Provence, était attendue de longue date. La citadelle est visible à près de 8 kilomètres aux alentours. La proximité de l'observatoire astronomique nous a incités à opter pour un positionnement des 45 points lumineux à Leds sur des mâts de 4 mètres de hauteur afin que la lumière mette en valeur les murailles sans gêner les astronomes. Notre scénario électrique a aussi été finement étudié. La silhouette s'illumine dès le crépuscule pour prendre en fin de journée une couleur jaune orangé évoquant un coucher de soleil, avant de s'estomper jusqu'à extinction complète. Cette réalisation nous a valu le deuxième prix au concours Lumières 2016. »



**« À la satisfaction de tous, AREA et ses actionnaires détiennent désormais 100 % du capital d'Adelac, la société concessionnaire de l'A41 Nord. Plus de 27 000 véhicules empruntent quotidiennement cette autoroute entre Annecy et Genève, axe vital pour les frontaliers. Après avoir réussi le refinancement de la dette d'Adelac en septembre 2016, avec un an d'avance sur le calendrier, c'est un nouveau challenge pour les équipes d'AREA qui assurent la gestion des recettes péage de l'A41 Nord depuis le centre péage de Cruseilles et sa viabilité depuis le centre d'entretien d'Annecy. Un vrai défi en hiver : cette autoroute de montagne ne s'étend que sur 19,6 kilomètres mais compte un tunnel de 3,3 kilomètres et quatre viaducs. »**



**Michel Vistorcky**  
Directeur d'Adelac et responsable  
des tunnels de l'ensemble  
du réseau APRR-AREA

«Situé au cœur de la brousse, à plus de 7 heures de route de la capitale Antananarivo, le chantier de construction du pont Kamoro, achevé en avril 2017 avec deux mois d'avance sur le planning, s'inscrivait dans le cadre d'un programme de réhabilitation des infrastructures à Madagascar. C'était une réalisation impressionnante, représentant un budget de 10 millions d'euros. Chaque étape constituait un réel challenge. Pour ancrer ce pont suspendu de 280 mètres de long, nous avons installé 1 000 mètres linéaires de pieux à trois mètres sous le niveau de la rivière, effectué le coulage de pylônes à 35 mètres de hauteur et la pose et le réglage de 90 kilomètres de câbles. Ce projet avait une importante dimension sociale : plus de 100 compagnons ont été recrutés localement et formés. Sans leur disponibilité et le dynamisme de toute l'équipe, nous n'aurions pas atteint nos objectifs. Nous avons également réhabilité l'ancien pont et contribué ainsi à fluidifier la circulation entre Antananarivo et Mahajanga, le principal port de la côte ouest, pour faciliter le développement économique de Madagascar.»



**Benoît Turmine**  
Directeur de travaux  
Eiffage Génie Civil

Pont sur la rivière Kamoro à Madagascar





« Nous avons installé en 2006 notre première centrale de cogénération, fondée sur le gaz naturel, chez un maraîcher à Morlaix. Depuis, nous avons remporté des contrats dans toute la France au point que nous comptons aujourd'hui 84 centrales de cogénération en exploitation de Brest à Arles pour 300 MW. Les maraîchers peuvent revendre à EDF l'électricité produite et diminuer ainsi de 50 % le prix de l'énergie qu'ils dépensent pour chauffer leurs serres, leur deuxième poste de charge. Fait marquant en 2016, nous avons décroché un contrat avec l'un des plus gros maraîchers nantais et avons eu les honneurs des élus locaux. Je suis très fier du développement de cette activité. »



Gilles Marguerat  
Directeur d'agence  
Eiffage Énergie



Christèle Million  
Chef de projets innovation  
et développement APRR

« Nous menons depuis novembre 2016, avec notre partenaire iDVroom, une expérimentation pilote sur l'A43 pour une durée de six mois afin de faciliter les covoiturages domicile-travail entre Lyon et Bourgoin-Jallieu dans l'Isère. Nous avons défini huit points d'arrêts entre les deux villes, comme pour une ligne de transport en commun. L'application mobile « Pop & Vroom » permet aux conducteurs et aux passagers de se faire connaître aisément et de manière très flexible. Une petite pierre apportée à l'édifice du développement de la mobilité dans les zones péri-urbaines, notamment dans l'Est lyonnais. L'objectif est de faciliter l'accessibilité aux heures de pointe, tout en encourageant l'utilisation des aires de covoiturage aux abords des entrées d'autoroutes. Fin février 2017, 350 utilisateurs s'étaient inscrits sur l'application et plus de 500 trajets étaient déposés. Nous allons à présent nouer de nouveaux partenariats pour développer l'offre en transports en commun, aux points de stop de cette ligne de covoiturage, ce qui permettra d'en accroître l'attractivité et l'usage. »

Expérimentation du covoiturage sur l'autoroute A43





Rénovation de la ventilation du tunnel de Caluire (Rhône)

« Notre nouvelle activité de ventilation des ouvrages souterrains, lancée en 2014, est une très belle réussite. La ventilation des tunnels, neufs comme anciens, est une activité stratégique. Cruciale en cas d'incendie, elle permet de préserver la qualité de l'air en exploitation courante. Nous avons remporté le tunnel de Caluire et celui du Fréjus, le plus important tunnel de France - deux contrats majeurs avec des enjeux forts en termes de sécurité. Nous avons aussi gagné coup sur coup deux projets en Belgique, en synergie avec Clemessy, ainsi qu'Yvan Paque, VSE et Valens (filiales belges d'Eiffage), dont un projet ferroviaire à 32 millions d'euros, de bon augure dans la perspective du Grand Paris. »



**Benoît Houseaux**  
Directeur de l'activité ventilation  
des espaces souterrains  
Eiffage Énergie



**Élise Flaquet**  
Responsable contrôle des coûts  
Clemessy Services

Modernisation de l'unité d'électrolyse de l'usine chimique Kem One à Lavéra (Bouches-du-Rhône)

**« L'aventure industrielle me passionne. Une journée ne ressemble jamais à une autre — c'est ce que j'apprécie le plus. De juin 2016 à mars 2017, j'ai piloté le budget du projet réalisé pour le compte du chimiste Kem One dans les Bouches-du-Rhône. Le groupement composé d'entités de la branche Énergie, avec Clemessy Services comme mandataire, a participé à la modernisation de l'unité d'électrolyse du site de Lavéra. Un véritable challenge car nous n'avons eu que quatre mois pour préfabriquer treize modules métalliques et initier l'installation sur site, avec, à la clé, 400 tonnes de structure, 40 tonnes de tuyaux et 2,5 kilomètres de câbles électriques à mettre en place. Ces «skids» ont été préassemblés dans l'usine d'Eiffage Métal à Fos-sur-Mer. Une belle illustration de notre capacité à travailler en synergie. »**



« Après avoir soutenu des jardins de notre réseau d'insertion par le maraîchage biologique à Salles-sur-Garonne en Haute-Garonne et à Saint-Just-Saint-Rambert, dans la Loire, la Fondation Eiffage a noué avec nous un partenariat national. Nous accompagnons chaque année 4 000 jardiniers en insertion dans nos 120 jardins. Contrairement à beaucoup de fondations qui n'apportent qu'une aide ponctuelle, la Fondation Eiffage nous accompagne sur le long terme. Ce partenariat va nous aider à développer un site national et un centre de formation pour tous nos salariés, sur le plateau de Saclay dans l'Essonne. »



Partenariat noué par la Fondation Eiffage avec le réseau des Jardins de Cocagne



**Jean-Guy Henckel**  
Directeur national du réseau  
des Jardins de Cocagne

Résidences intergénérationnelles Cocoon'Agés

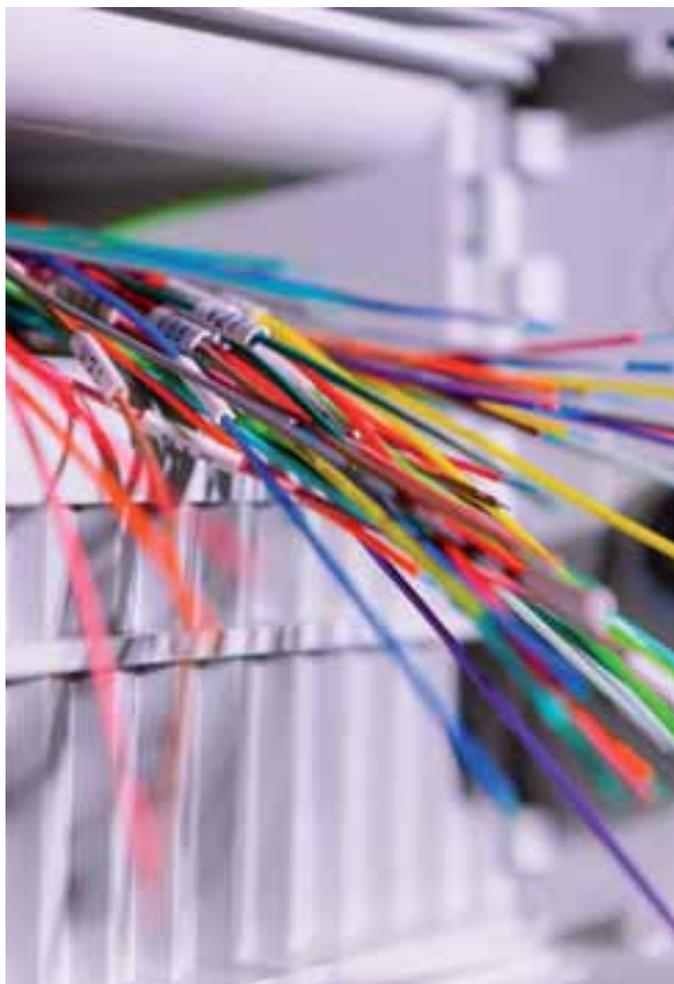


« Les résidences intergénérationnelles Cocoon'Agés, que nous avons développées en partenariat avec la société d'ingénierie sociale Récipro-Cité, sont uniques en leur genre. Notre objectif ? Créer un environnement solidaire et convivial pour les habitants, notamment pour les personnes âgées, alors que près d'un Français sur trois aura plus de 60 ans en 2050. La conception des logements est adaptée au vieillissement. Chaque résidence intègre un espace commun doté d'une cuisine ainsi qu'une terrasse et un jardin partagés pour favoriser le vivre-ensemble, toutes générations confondues. Un gestionnaire-animateur Récipro-Cité organise des activités et veille sur les seniors. Ainsi, nous allons au-delà de l'immobilier pur, nous créons du lien social et nous enrichissons notre dialogue avec les collectivités. »



**Frédéric Henry**  
Directeur adjoint Île-de-France  
Eiffage Immobilier

Déploiement de réseaux de fibre optique



« Quand j'ai pris la tête du département FTTH — l'acronyme de *Fiber to the Home*, la fibre optique jusqu'à la maison —, nous étions une trentaine. Désormais, nous sommes 200. Créer autant d'emplois dans un groupe qui a de vraies valeurs est très satisfaisant, alors que nous construisons le réseau télécom de demain conformément au plan France Très Haut Débit. Nous proposons aux opérateurs et aux collectivités locales des solutions clés en main depuis la conception des projets par le bureau d'études (146 personnes en l'occurrence) jusqu'à la maintenance par des équipes dédiées en passant par la réalisation des travaux par nos compagnons. Nous nous appuyons dès que c'est possible sur l'expertise et la capacité en travaux et génie civil des autres filiales, comme, par exemple, Eiffage Énergie Infrastructures Réseaux et Eiffage Énergie Loire Auvergne, pour apporter une solution 100 % Eiffage. »



**Hicham El Asri**  
Directeur du département FTTH  
Eiffage Énergie Télécom





Marathon Eiffage de l'Autoroute de Dakar



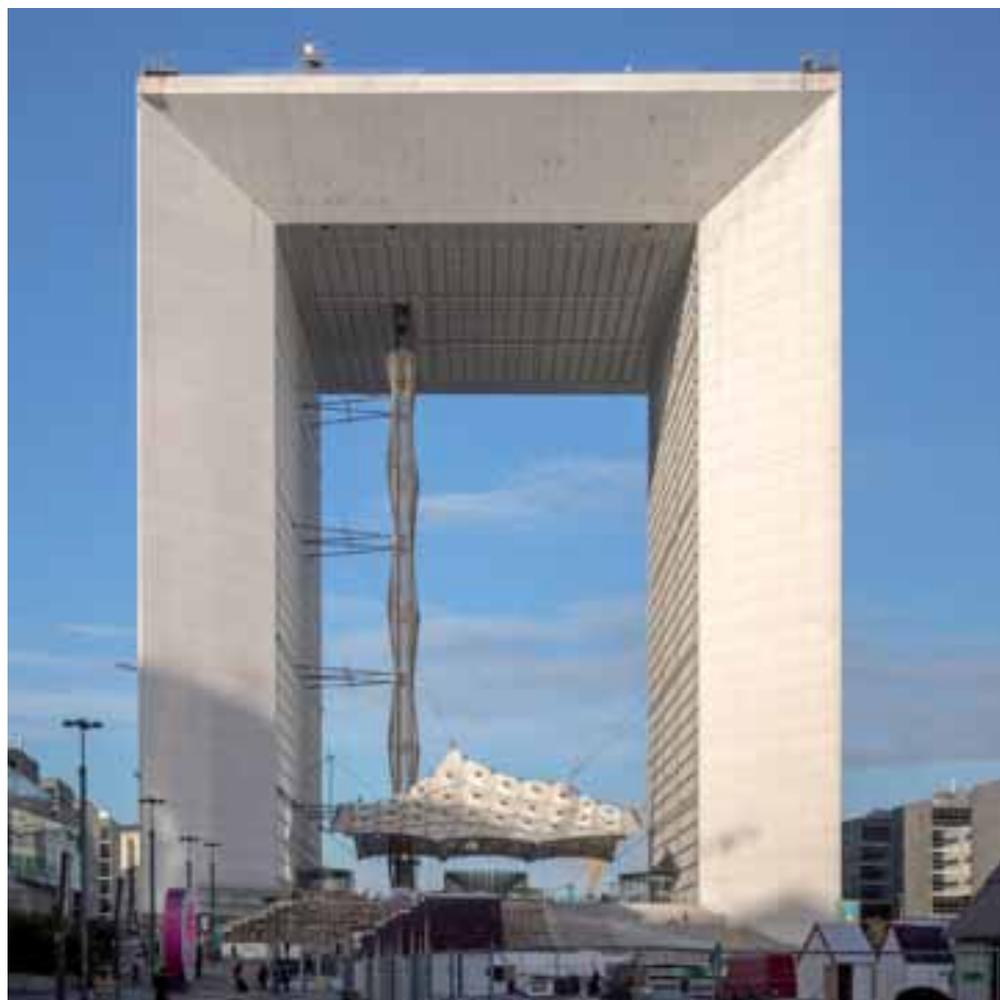
**Missira Keita**  
Directeur qualité, hygiène, sécurité,  
environnement & RSE  
Eiffage Sénégal

**« Nous avons célébré les 90 ans de la présence du Groupe au Sénégal en organisant les 13 et 14 février 2016 le Marathon Eiffage de l'Autoroute de Dakar, la première autoroute à péage d'Afrique de l'Ouest conçue et exploitée par Eiffage et qui s'étend sur... 42 kilomètres. Grande première pour une entreprise privée, l'évènement, auquel 20 000 personnes de 65 nationalités différentes ont participé, a été aussi une grande fête populaire avec des courses et des activités pour tous les âges, des expositions sur l'art et la culture et des stands dédiés au développement durable. Cette manifestation, conduite de manière responsable avec une attention particulière portée à la gestion des déchets, est une belle satisfaction pour Eiffage et pour le Sénégal. »**

« Nous avons entièrement structuré le montage de l'opération de rénovation de la Grande Arche de La Défense, un des emblèmes du Grand Paris, et avons assuré depuis le 30 septembre 2014 la conduite du projet. En nous confiant, à travers le contrat de partenariat public-privé, la maîtrise d'ouvrage de cette opération, l'État avait l'assurance que les délais seraient tenus et qu'une fois le bâtiment livré, il serait conforme à ses attentes et que les objectifs de performance seraient atteints. En effet, nous avons été en charge de l'orchestration du projet depuis sa conception jusqu'à la mise en service et l'entretien du bâtiment, en passant par la supervision des travaux eux-mêmes. Les travaux dont nous avons confié la réalisation aux équipes d'Eiffage Construction, d'Eiffage Énergie et du façadier Goyer, filiale d'Eiffage, se sont achevés fin mars 2017. À l'image de ce cube de verre et d'acier qui atteint 112 mètres de haut, ils étaient de grande ampleur, avec 11 000 m<sup>2</sup> de façade, 70 000 m<sup>2</sup> de bureaux et 8 000 m<sup>2</sup> d'espace dans le toit de l'Arche à rénover entièrement. Les équipes d'Eiffage Services vont à présent prendre le relais pour assurer la maintenance du bâtiment jusqu'en 2034. »



**Étienne Housset**  
Directeur opérationnel  
Eiffage Concessions



Rénovation de la Grande  
Arche de La Défense  
(Hauts-de-Seine)



Beatrice, champ éolien offshore au large de l'Écosse

**« Nous avons la fierté de participer à la construction de Beatrice, l'un des plus grands champs éoliens offshore en cours de réalisation au large de l'Écosse. Il comprend 84 turbines de 7 MW et nous avons été sollicités pour fabriquer 28 jackets, ces fondations en eaux profondes supportant les mâts d'éoliennes. Ce contrat de 160 millions d'euros signé en juin 2016 avec Seaway Heavy Lifting représente une opération exceptionnelle pour Smulders Group. Rendez-vous compte... Nous n'avons que 18 mois pour livrer ces pièces métalliques géantes, qui pèsent chacune près de 1 100 tonnes pour une hauteur de 70 à 80 mètres. La tenue de ce délai a exigé une implication sans faille de nos filiales situées en Belgique, en Pologne et au Royaume-Uni. De 350 à 400 personnes seront mobilisées durant toute la période de production. »**



**Lieven van Hileghem**  
Chef de projet senior  
Iemants, Smulders Group



**Thierry Brossard**  
Directeur de projet  
Eiffage Construction

**« Le projet mené au Grand Hôtel-Dieu de Lyon est la plus grande opération privée de reconversion d'un site classé monument historique jamais réalisée en France. Ce chantier emblématique est particulièrement complexe du fait de sa localisation en plein centre-ville, des importantes recherches archéologiques menées, de la construction en son sein d'un hôtel 5\* et de la reconstitution des parties historiques des bâtiments classés: c'est bien souvent le « monument qui commande ». Mais ce chantier est aussi pour moi passionnant. Nous allons redonner vie à un ensemble prestigieux situé au cœur de la capitale des Gaules et ouvrir ce patrimoine vieux de cinq siècles au grand public. Commerces, restaurants, bureaux, hôtel, logements, Cité internationale de la gastronomie, centre de convention, jardins... : au total, ce sont plus de 51 000 m<sup>2</sup> qui seront totalement réhabilités d'ici fin 2018 après trois ans de travaux ayant, en pointe, mobilisé plus de 800 compagnons. »**

Grand Hôtel-Dieu de Lyon (Rhône)





**« Nous donnons une nouvelle jeunesse au George V, un hôtel de luxe au cœur de Paris. Dans un premier temps, nos compagnons ont rénové avec le plus grand soin le restaurant étoilé et les plus belles suites. Puis, nous avons lancé la démolition-reconstruction de l'espace Spa de 1800 m<sup>2</sup> avec sa salle de soins, son espace fitness et sa piscine qui sera totalement remodelée. Nous supervisons l'intégralité des travaux, du béton au dernier coup de pinceau. Laitons et nickels, marbres précieux, peintures et laques très haut de gamme sont mis en place. Nous nous adaptons en permanence aux demandes de notre client. Nous planifions les travaux, qui ont été lancés en avril 2015 et se termineront au premier trimestre 2018, de manière à ne générer aucune nuisance pour les clients de l'hôtel. Nous avons notamment mis en place une installation de chantier dûment décorée par laquelle nous évacuons les gravats et approvisionnons les camions de matériaux. Avec le même niveau de luxe et d'exigence, nous restaurons également un hôtel particulier classé, situé rue de Courcelles, où nous créons 500 m<sup>2</sup> de plancher, une piscine et plusieurs niveaux de sous-sol et dont la décoration sera inspirée de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. »**



**Julien Guéna**  
Directeur de travaux principal  
Pradeau Morin

**Quatre engagements durables pour relever les défis sociétaux et environnementaux qui nous permettent de construire dès aujourd'hui le monde de demain.**

# Déployer

# Développer

# Améliorer

# Construire

p.36

## **Déployer 7 métiers d'excellence dans un modèle unique au service des clients**

Construction, immobilier, génie civil, métal, route, énergie et concessions, notre force est de faire travailler ensemble une extraordinaire diversité de métiers et de savoir-faire techniques sur les 100 000 chantiers que nous réalisons chaque année et sur les autoroutes que nous gérons. Expert en montage de projets, nous avons développé une véritable ingénierie financière pour assurer la livraison d'ouvrages haut de gamme, d'une grande complexité technique, mener des opérations de rénovation respectueuses des traditions historiques, anticiper les enjeux de la ville durable et promouvoir les mobilités.

p.58

## **Développer l'engagement de nos équipes**

L'exceptionnelle qualité de nos réalisations, nous la devons à l'implication de nos 63 000 collaborateurs et des 3 000 personnes qui nous rejoignent chaque année. Accueil personnalisé, parcours d'intégration, mobilité interne, formations ciblées, une politique de gestion des ressources humaines dynamique qui permet à chacun de progresser au sein d'Eiffage. Elle crée un grand capital de confiance, renforcé par l'attention sans relâche portée à la sécurité et par la culture de l'actionariat salarié.

p.80

## **Améliorer la qualité de vie sur tous nos territoires**

Créer une ville verte, intelligente et durable, dans laquelle chacun puisse mieux vivre ensemble, rapprocher les territoires et travailler au plus près des besoins locaux sont autant de défis relevés par nos équipes dans les 70 pays dans lesquels nous sommes présents. Partenaire privilégié des collectivités territoriales et des investisseurs, nous agissons comme ensemble intégrateurs pour imaginer et mettre en œuvre un développement durable systémique à grande échelle. Concepts et architectures innovants, restauration du patrimoine urbain, production d'énergies renouvelables, éco-conception des bâtiments, agriculture urbaine, nous imaginons, dès aujourd'hui, la ville de demain.

p.98

## **Construire le monde d'aujourd'hui et de demain**

Conscients de notre rôle pour accompagner et anticiper les grandes mutations socio-économiques (révolution numérique, urbanisation accélérée, réchauffement climatique, mobilité), nous innovons pour construire un avenir durable pour les générations futures. La culture de l'innovation permanente qui anime toutes nos activités est renforcée par Phosphore, notre laboratoire de prospective sur la ville durable et Urbainable®, notre outil numérique de design urbain.

**« Notre plan stratégique Eiffage 2020 a réaffirmé l'importance de l'équilibre entre nos pôles travaux et concessions. Il est résolument tourné vers les attentes de nos clients dans chacun de nos métiers et de nos marchés. Il sera le moteur de notre réussite. »**

**Benoît de Ruffray**

Président-directeur général d'Eiffage



**Quel bilan tirez-vous de l'exercice 2016 ?**

Nous avons réalisé une excellente année. Les métiers de travaux se sont révélés particulièrement résilients, les concessions sont bien orientées. Notre résultat opérationnel et notre niveau de marge ont progressé pour la cinquième année consécutive. Notre carnet de commandes a augmenté de 5,1 %, ce qui garantit 12,6 mois d'activité aux branches travaux.

**Quelles sont les forces et les spécificités d'Eiffage ?**

Eiffage repose sur une organisation compacte avec très peu d'échelons. C'est un gage d'agilité et d'efficacité. Autre atout, nous disposons d'un maillage dense sur le territoire en France, ce qui nous permet d'avoir une réelle proximité avec nos clients. Le succès de nos offres intégrées et le renforcement des échanges entre métiers favorisent l'enrichissement

mutuel et les synergies. J'ajoute qu'Eiffage se distingue par la force de son actionariat salarié, un puissant levier de cohésion.

### **Quelles sont vos ambitions pour l'avenir ?**

J'ai engagé à mon arrivée en 2016 l'élaboration d'un plan stratégique afin de formaliser une vision claire d'Eiffage à l'horizon 2020. Résolument tourné vers les attentes de nos clients dans chacun de nos métiers et de nos marchés, ce plan est décliné dans l'ensemble de nos unités opérationnelles en France et à l'étranger. Cette démarche structurante a réaffirmé notre organisation solide autour de sept métiers principaux. Nos savoir-faire sont au cœur de notre réussite car ce sont eux qui sont porteurs de valeur et importent pour nos clients : les métiers de travaux — construction, immobilier, route, génie civil, métal, énergie — et le métier des concessions, dont les concessions autoroutières. Eiffage 2020 a également réaffirmé notre deuxième équilibre - être à la fois un acteur local et un acteur global. L'ancrage dans nos régions et dans les pays que nous avons choisis pour nous implanter est fondamental. Il nous donne beaucoup de résilience pour faire face à la cyclicité des activités. En tant qu'opérateur global, l'agilité et la compacité du Groupe, la complémentarité de ses métiers, la puissance de son ingénierie et la cohésion derrière des valeurs fortes et intactes nous permettent de nous positionner collectivement sur des grands projets comme la LGV Bretagne-Pays de la Loire.

**«L'ensemble du Groupe est très impliqué pour faire des grandes transitions digitales et écologiques un levier de performance.»**

### **Savoir faire la différence est la signature d'Eiffage. Pour stimuler l'innovation ?**

L'innovation est au cœur de notre stratégie. L'écoquartier Smartseille, le campus numérique de Bretagne, l'avènement des objets connectés, la gestion dynamique des voies de bus et du patrimoine urbain, le covoiturage dynamique, les nouveaux concepts de services sur nos aires d'autoroutes sont autant d'idées innovantes mises au service de nos clients. L'ensemble du Groupe est très impliqué pour faire des grandes transitions digitales et écologiques un levier de performance. De nombreux process des fonctions support sont dématérialisés. Dans un contexte où les nouvelles technologies favorisent l'industrialisation de l'acte de construire, nous avons tous les atouts pour prendre de l'avance. Un autre moteur pour accélérer l'innovation est de l'ouvrir au monde de la recherche et aux start-up.

Nous misons sur l'innovation transverse pour favoriser l'émergence de solutions innovantes en interne et à travers des partenariats externes.

### **Quelle est votre stratégie de développement à l'international ?**

Notre priorité est de développer notre ancrage en Europe, où nous réalisons 21 % de notre chiffre d'affaires en travaux (hors France). Nous disposons d'implantations pérennes, notamment en Allemagne, en Espagne, en Belgique, en Suisse et en Pologne. Dans ces pays, nous souhaitons développer l'ensemble de nos métiers pour gagner en visibilité et attirer les meilleurs talents.

**«Notre priorité est de développer notre ancrage en Europe.»**

Parallèlement et depuis de longues années, nous accompagnons nos clients à l'international. Nous souhaitons amplifier cette capacité à apporter nos expertises à l'export en nous appuyant sur nos domaines d'excellence.

### **Eiffage se veut une entreprise de référence en matière de prévention. Comment cela se traduit-il ?**

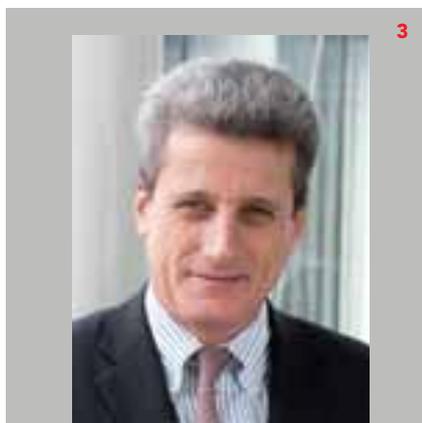
Nous refusons la fatalité des accidents et mettons la sécurité au centre de toutes nos décisions, dans le choix de nos clients et partenaires, dans la justesse de nos organisations, dans la conception, les méthodes et l'exécution de nos chantiers comme de nos missions de surveillance et de gestion des autoroutes. La prévention requiert un engagement sans faille de toute la chaîne hiérarchique. La sécurité et la performance vont toujours de pair. Notre ambition est le zéro risque et le zéro accident.

### **Si vous deviez mettre en avant l'une des forces du groupe Eiffage...**

Eiffage est un groupe engagé. Il est impératif que notre développement se fasse en préservant notre exemplarité environnementale, notre engagement en matière de responsabilité sociétale et l'esprit de nos équipes impliquées, fidèles, humaines et solidaires. L'un de nos enjeux fondamentaux est bien sûr le développement de notre capital humain dans l'ensemble de nos régions et de nos pays. Le Groupe dans sa performance a besoin de l'épanouissement de toutes ses richesses humaines. Il doit continuer d'embaucher et de former afin de préparer l'avenir. L'Université Eiffage est un maillon essentiel au service de ce développement. Il nous faut, enfin, veiller à préserver l'une de nos principales forces : le partage de valeurs communes.

# Gouvernance

Une équipe de direction prête à relever de nouveaux défis



## Comité exécutif

Le comité exécutif définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Réuni deux fois par mois, il suit les performances et les résultats des différentes branches, pilote les projets stratégiques, fixe les objectifs consolidés, décide des priorités et s'assure du bon fonctionnement du Groupe.

- 1 Benoît de Ruffray**  
président-directeur général d'Eiffage et président de la branche Énergie
- 2 Christian Cassayre**  
directeur financier d'Eiffage
- 3 Olivier Genis**  
directeur général puis président de la branche Construction à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017
- 4 Michel Gostoli**  
président de la branche Construction jusqu'au 28 février 2017

- 5 Marc Legrand**  
président d'Eiffage Rail Express
- 6 Philippe Nourry**  
président-directeur général d'APRR et d'AREA
- 7 Max Roche**  
directeur général adjoint d'Eiffage, en charge des Concessions
- 8 Jean-Louis Servranckx**  
président de la branche Infrastructures



#### **Conseil d'administration**

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il est composé de 10 membres nommés pour quatre ans dont le mandat est renouvelé par roulement. Le conseil se réunit au minimum cinq fois par an.

**Benoît de Ruffray**  
président-directeur général d'Eiffage

**Jean-François Roverato**  
vice-président administrateur  
réfèrent d'Eiffage

**Thérèse Cornil**  
administrateur indépendant

**Laurent Dupont**  
administrateur représentant les salariés  
actionnaires

**Jean-Yves Gilet**  
administrateur indépendant

**Jean Guénard**  
administrateur indépendant

**Marie Lemarié**  
administrateur indépendant

**Dominique Marcel**  
administrateur indépendant

**Isabelle Salaün**  
administrateur indépendant

**Carol Xueref**  
administrateur indépendant

**Bruno Flichy**  
censeur

# Chiffres clés 2016

## 14 008 M€

Chiffre d'affaires

### Chiffre d'affaires

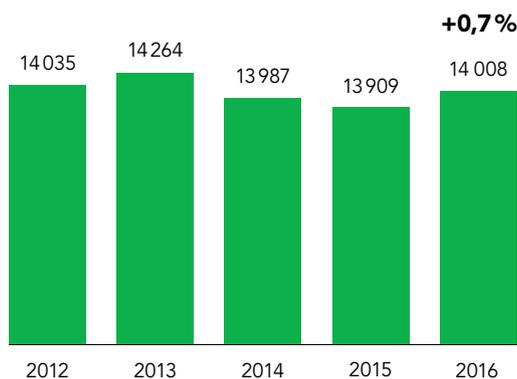
(en millions d'euros, hors Ifric 12)

	2015	2016	Structure réelle	PCC*
Construction	3 514	3 666	+ 4,3 %	+ 3,4 %
dont immobilier	743	768		
Infrastructures	4 374	4 325	- 1,1 %	- 2,5 %
Énergie	3 578	3 461	- 3,3 %	- 4,1 %
<b>Total Travaux</b>	<b>11 466</b>	<b>11 452</b>	<b>- 0,1 %</b>	<b>- 1,2 %</b>
Concessions (hors Ifric 12)	2 443	2 556	+ 4,6 %	+ 4,7 %
<b>Total Groupe (hors Ifric 12)</b>	<b>13 909</b>	<b>14 008</b>	<b>+ 0,7 %</b>	<b>- 0,2 %</b>
Dont:				
France	11 272	11 246	- 0,2 %	- 0,7 %
International	2 637	2 762	+ 4,7 %	+ 2,2 %
Europe hors France	2 234	2 384	+ 6,7 %	+ 3,7 %
Hors Europe	403	378	- 6,2 %	- 6,2 %
Chiffre d'affaires «Construction» des Concessions (Ifric 12)	206	272	n.s.	

\* Périmètre et change constants

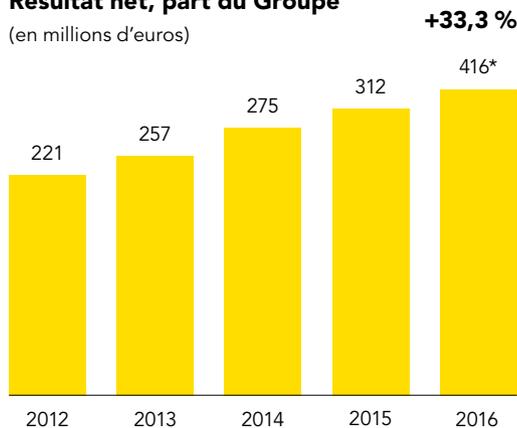
### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros, hors Ifric 12)



### Résultat net, part du Groupe

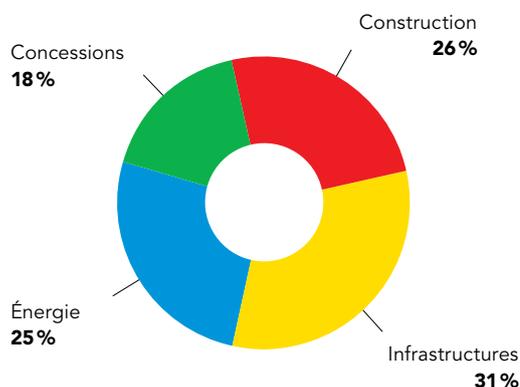
(en millions d'euros)



\* hors ajustement des impôts différés non courants (+59 M€).

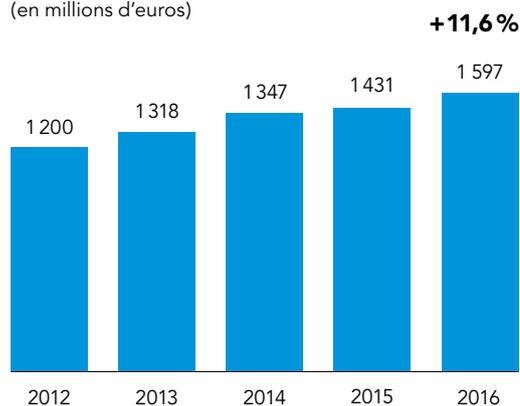
### Répartition par activité du chiffre d'affaires

(en %)



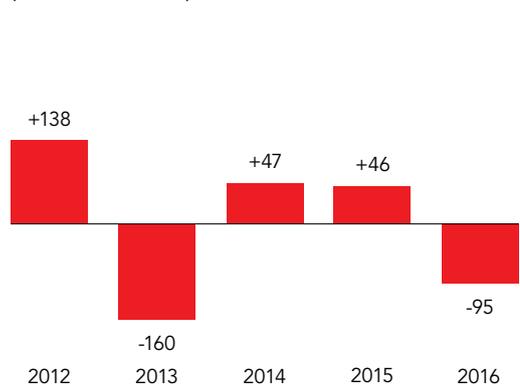
### Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



### Variation du BFR

(en millions d'euros)

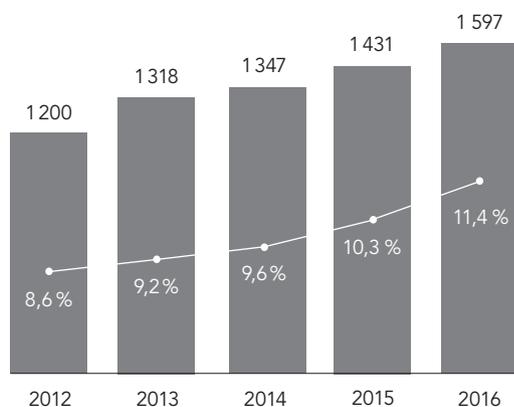


+ : génération de trésorerie

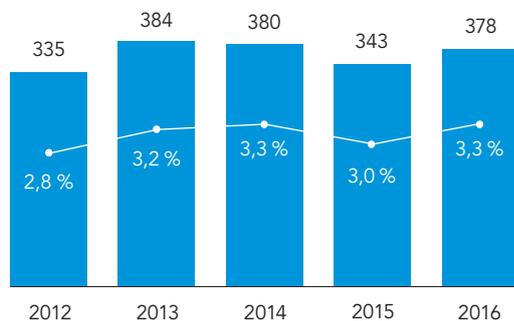
- : consommation de trésorerie

## Marges opérationnelles

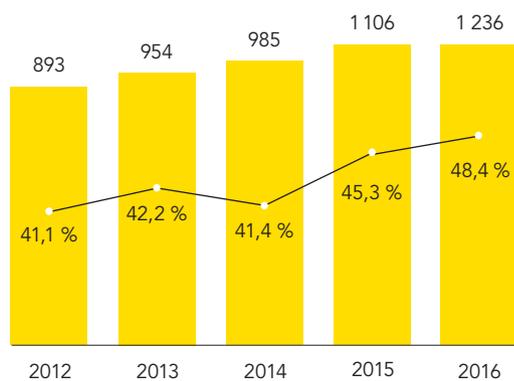
Croissance continue du résultat opérationnel (en millions d'euros) et de la marge opérationnelle du Groupe (en %)



## Travaux



## Concessions



## Flux de trésorerie

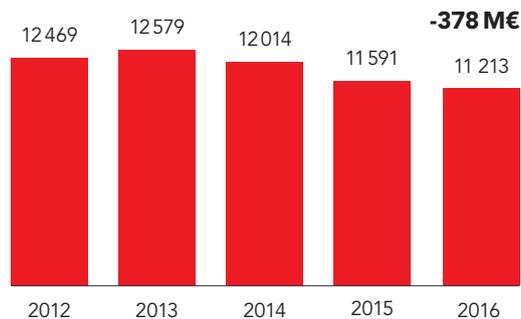
(en millions d'euros)

	2015	2016
Flux de trésorerie opérationnels	1 230	<b>1 167</b>
Flux d'investissements	- 748	<b>- 750</b>
Cash-flow libre	482	<b>417</b>
Acquisitions et cessions	- 33	<b>- 108</b>
Dividendes	- 121	<b>- 145</b>
Variation du capital	40	<b>56</b>
Variation sans flux	55	<b>158</b>
Variation de l'endettement financier net*	423	<b>378</b>

\* hors juste valeur de la dette CNA et des swaps.

## Endettement net\*

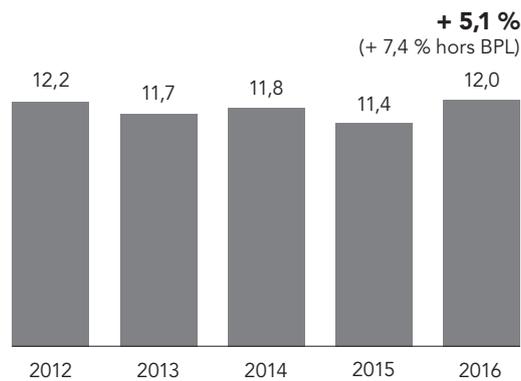
(au 31 décembre, en millions d'euros)



\* hors juste valeur de la dette CNA et des swaps.

## Carnet de commandes des travaux\*

(au 31 décembre, en milliards d'euros)



\* chiffres non audités.

# Bourse et actionnariat

## Résultat net et dividende par action

(en euros)



\* hors ajustement des impôts différés non courants

### PLACE DE COTATION

Euronext Paris  
Compartment A

### CODE ISIN

FR 0000 130452

### ÉLIGIBLE AU PEA ET AU SRD

### INDICES

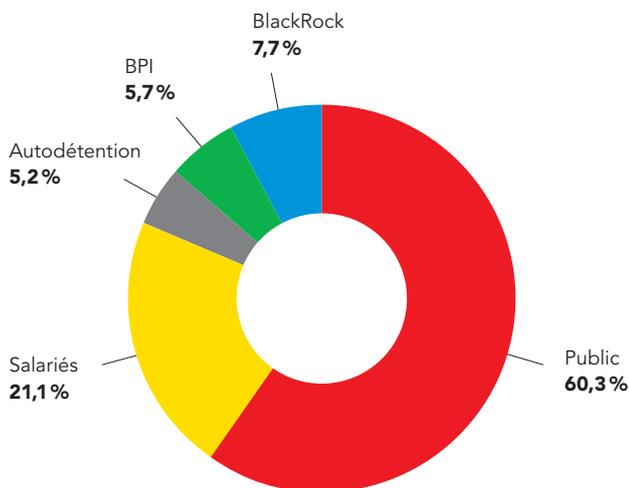
SBF 120®  
CAC Next 20®  
CAC Large 60®  
Euronext FAS IAS  
MSCI Europe

### CODES

Bloomberg: FGR FP  
Reuters: FOUG. PA

## Actionnariat

(au 31 décembre 2016)



## Performance du titre Eiffage depuis janvier 2016

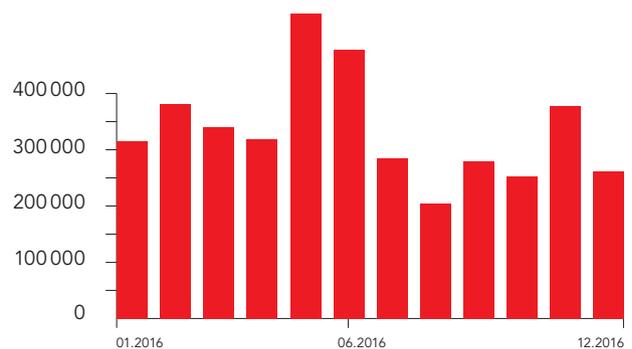
(rebasé SBF 120 et Euro Stoxx Construction & Materials)

- Action Eiffage
- Indice SBF 120
- Euro Stoxx Construction & Materials



## Moyenne mensuelle des échanges quotidiens du titre Eiffage

depuis janvier 2016 (sur Euronext Paris)



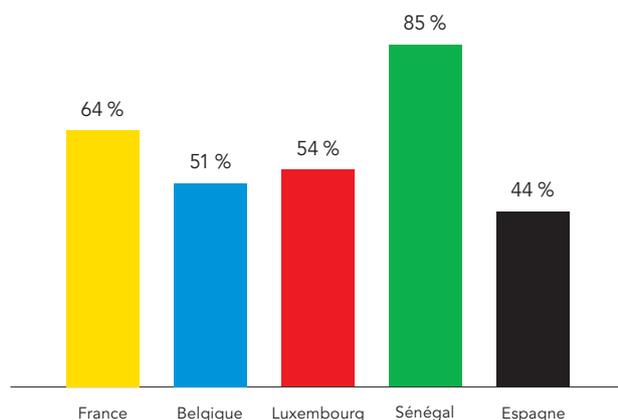
# Actionnariat salarié, une marque de confiance dans l'entreprise

La campagne 2016 de souscription à l'actionnariat salarié Eiffage, qui s'est déroulée du 14 mars au 10 avril, s'est traduite par une nouvelle mobilisation sans précédent. 37 715 collaborateurs du Groupe ont souscrit, soit un taux de participation de 64,15 % en France et 50,36 % à l'international. 130,5 millions d'euros ont ainsi été apportés, ce qui représente une contribution moyenne de 3 462 euros par salarié. Le taux de participation des compagnons a lui aussi augmenté, confortant encore leur adhésion à l'actionnariat salarié. Les participants ont bénéficié de conditions préférentielles : une décote de 20 % par rapport au prix de référence et la prise en charge des frais de gestion par le Groupe, dans un cadre fiscal privilégié.

Après l'ouverture en 2014 de la souscription aux filiales en Belgique, au Luxembourg et au Sénégal, la campagne 2016 a été marquée par l'intégration des filiales espagnoles. Les collaborateurs concernés ont fait une entrée remarquée dans le dispositif avec 43,73 % de souscripteurs. Étendue en 2016 à un ensemble plus large de collaborateurs, la souscription en ligne, plus économique et plus écologique, a connu un grand succès. 20 657 personnes ont eu recours à ce service rapide et simple d'utilisation, soit 45 % des salariés éligibles.

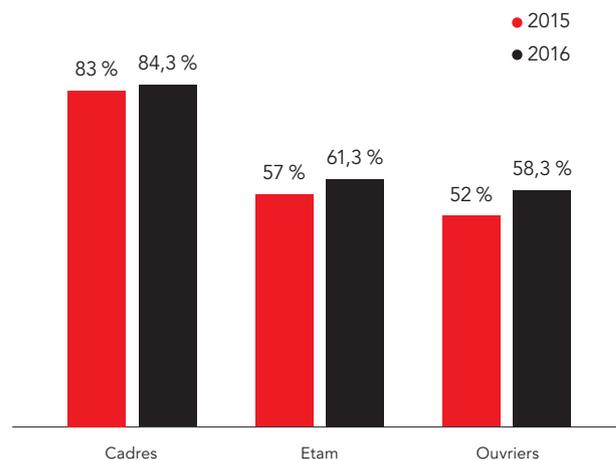
## Taux de souscription en France et à l'international 2016

(% souscripteurs parmi les salariés actifs)



## Taux de souscription par CSP en France

(% souscripteurs)



## Carte d'identité de l'actionnariat salarié 2016

<b>Nombre de souscripteurs*</b>	37 715
<b>Part de souscripteurs**</b> (en % des salariés éligibles)	62,81 %
<b>Montant de la souscription*</b> (en millions d'euros)	130,5
<b>Part du capital détenu par les salariés</b>	21,1 %

\* Uniquement sur le fonds FCPE.

\*\* France et international

## Investissement

(détail par source de financement et par année)\*

(en millions d'euros)

	2015	2016
Apport personnel	14,7	17,1
Avance Eiffage	6,1	6,3
Intéressement	17	18,2
Participation	18,4	20,2
Réinvestissement	61,4	68,7
<b>Total</b>	<b>117,6</b>	<b>130,5</b>

\* Uniquement sur le fonds FCPE.

# Déployer 7 métiers d'excellence dans un modèle unique au service des clients

Eiffage déploie ses savoir-faire dans 7 métiers  
— construction, immobilier, route, génie civil,  
métal, énergie et concessions — à travers  
une organisation en 4 branches.



# Déploye



40	Branche Construction
44	Branche Infrastructures
49	Branche Énergie
53	Branche Concessions

# Constructeur – concessionnaire

## Construction



**La branche Construction intègre les métiers complémentaires de l'aménagement, la promotion immobilière, la construction, la maintenance et les travaux services.**

Riche de cette offre globale, elle accompagne sur le territoire européen ses clients publics et privés, de la recherche de foncier à la maintenance de leur patrimoine.

## Infrastructures



**La branche Infrastructures maîtrise l'ensemble des compétences nécessaires à la conception et à la construction d'infrastructures terrestres et maritimes — depuis les fondations**

**jusqu'à la pose des équipements.** Ses équipes sont également expertes en matière de calcul et d'édification d'enveloppes et de structures métalliques. Elles sont aussi porteuses de solutions multitechniques pour tous les secteurs industriels.

Chiffre d'affaires 2016

**3,7 Mds €**

(+4,3 %)

Carnet de commandes\* (au 31 décembre 2016)

**4,7 Mds €**

(-1,8 %)

Effectifs

**11 287**

Chiffre d'affaires 2016

**4,3 Mds €**

(-1,1 %)

Carnet de commandes\* (au 31 décembre 2016)

**4,4 Mds €**

(+14,7 %)

Effectifs

**22 447**

\* Chiffre non audité.

Le Groupe repose sur un équilibre entre métiers de Travaux et métiers de Concessions, gage d'une grande stabilité. Au-delà de la complémentarité financière entre des activités de cycles courts et de cycles longs, ce modèle prend tout son sens lors de la réalisation de nouvelles infrastructures greenfield (transport, éducation...), dont le meilleur exemple est sans nul doute le contrat hors normes de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire, dont la mise à disposition aura lieu le 15 mai 2017, après 6 ans de travaux.

## Énergie



Compétente sur l'ensemble de la chaîne électrique, mécanique, thermique et des télécommunications, la branche Énergie propose une offre multitechnique sur-mesure et adaptée aux spécificités de chaque projet. Elle conçoit, réalise, exploite et maintient des réseaux et systèmes d'énergie et d'information dans le respect des hommes et de l'environnement.

## Concessions



Eiffage Concessions affirme son rôle de constructeur-concessionnaire d'autoroutes et de grands ouvrages d'infrastructures, d'équipements publics, de bâtiments et d'aménagements urbains.

Ses équipes assurent le financement, la conception, la construction, la maintenance et l'entretien des ouvrages réalisés. APRR et AREA exploitent les autoroutes et les ouvrages à péage qui lui ont été concédés par l'État.

Chiffre d'affaires 2016

**3,4 Mds €**

(-3,3 %)

Carnet de commandes\* (au 31 décembre 2016)

**2,9 Mds €**

(+3,8 %)

Effectifs

**24 927**

Chiffre d'affaires 2016

**2,6 Mds €**

(+4,6 %)

Investissements (en 2016)

**634 M €**

Effectifs

**4 211**

# Construction

1

**Acteur de référence dans le secteur du bâtiment, Eiffage Construction est présente en France et en Europe. Intervenant sur tous les domaines de la construction, tant auprès des maîtres d'ouvrage privés que des donneurs d'ordres publics, ses équipes sont à même de concrétiser les projets les plus complexes.**

## **Une offre globale couvrant tous les segments de marché**

Le bon niveau d'activité d'Eiffage Construction en 2016 est en partie à mettre au bénéfice des grands projets et de la démarche menée en offre intégrée qui mobilise dès l'amont les savoir-faire de l'ensemble des métiers du Groupe. Déjà présente dans le quartier de La Défense (Hauts-de-Seine) avec le chantier de la Grande Arche, Eiffage Construction y intensifie son activité avec la restructuration des 38 500 m<sup>2</sup> de bureaux de Window et la réhabilitation et surélévation de l'immeuble Carré Michelet.

Traditionnellement présente dans le neuf, Eiffage Construction a un grand savoir-faire en rénovation, avec des opérations majeures

menées en conception-réalisation-exploitation-maintenance (CREM) assorties de contrats de performance énergétique (CPE). L'entreprise est aujourd'hui le premier opérateur dans ce domaine, ce qui contribue à maintenir son haut niveau d'activité dans le logement, celui-ci représentant 40 % de son chiffre d'affaires.

## **L'innovation au service de nouvelles méthodes de conception et réalisation**

La capacité d'innovation d'Eiffage Construction lui permet de conquérir régulièrement de nouveaux marchés. Son expertise dans la filière sèche en fait notamment l'un des acteurs reconnus pour la réalisation d'immeubles en bois. Ainsi, en 2016, elle s'est vu attribuer la réalisation de la tour Hypérion à Bordeaux (Gironde), l'un des plus hauts projets d'habitation en structure bois, et elle a livré à Ris-Orangis (Essonne) le plus grand bâtiment de logements en bois massif jamais construit en Europe. Enfin, pour les équipes d'Eiffage Construction, l'année restera marquée par un changement important dans la gestion des affaires avec le déploiement du BIM.



## **Perspectives**

S'appuyant sur les grands axes de son plan stratégique et bénéficiant du socle solide de son carnet de commandes, Eiffage Construction a l'ambition de développer son activité sur l'ensemble de ses métiers en adéquation avec le potentiel des marchés locaux. Les grands projets continueront de faire l'objet d'une attention particulière. Les opportunités sur les marchés porteurs que sont le logement et la réhabilitation de logements seront également étudiées avec attention. L'expertise Travaux Services de maintenance ou de rénovation sera développée dans toutes les régions.

BRANCHE CONSTRUCTION



2

**1**  
Résidence La Fleuraye réalisée en conception-construction à Carquefou et labellisée Passivhaus.

**2**  
Pôle formation santé, partie intégrante du Plan Campus de Lille.

# Immobilier

**Eiffage Immobilier compte parmi les dix premiers promoteurs français. L'entreprise intervient dans les secteurs du résidentiel, du tertiaire, de l'urbanisme commercial et de l'hôtellerie. Son modèle de constructeur-promoteur lui garantit une optimisation des produits en amont et une maîtrise technique des chantiers. Eiffage Immobilier se positionne régulièrement sur le montage d'opérations complexes.**

## La bonne santé du logement

Le logement est resté cette année encore l'activité principale d'Eiffage Immobilier et a atteint un nouveau record avec 4 134 unités réservées (+ 12,6 % par rapport à 2015). Ce bon score de commercialisation s'appuie sur des ventes en bloc toujours nombreuses (2 104 unités) et à dominante sociale. Des programmes de grande envergure ont également vu le jour comme le projet Bagnolet Serap qui, avec plus de 1 000 lots, est l'opération la plus importante lancée en une seule phase en Île-de-France.

## Promouvoir le mieux-vivre ensemble

Eiffage Immobilier, entourée de plusieurs partenaires, repense les codes de la programmation immobilière par une approche

sociétale nouvelle. C'est ainsi qu'elle a lancé en 2016 les Kaps — colocations solidaires pour étudiants —, et a concrétisé à Aubagne (Bouches-du-Rhône) la première résidence intergénérationnelle Cocoon'Agés, dont une dizaine de projets sont en montage et autant à l'étude.

## Le développement du secteur tertiaire

Sur le secteur du tertiaire, Eiffage Immobilier a vendu près de 100 000 m<sup>2</sup> de bureaux en 2016. L'entreprise note le retour des investisseurs en blanc qui s'est traduit par la signature en Vefa des bureaux Opalia à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis) et Nework à Nanterre (Hauts-de-Seine). 2016 a été marquée par le coup d'envoi des futurs bureaux du siège régional d'Orange sur le site du stade Pierre-Mauroy de Villeneuve-d'Ascq (Nord). Eiffage Immobilier a également conforté sa présence sur un axe stratégique de son développement: l'hôtellerie.

Plusieurs opérations sont en cours dans ce domaine, comme l'Intercontinental\*\*\*\*\* du Grand Hôtel-Dieu de Lyon (Rhône) ou le Mama Shelter\*\*\* dans le centre historique de Toulouse (Haute-Garonne). Par ailleurs, les projets complexes au cœur de grandes agglomérations se sont multipliés comme la rénovation et l'extension de la Halle Debat-Ponsan à Bordeaux (Gironde) cédée en Vefa à Crédit Agricole Assurances.

## Perspectives

D'ici 2020, Eiffage Immobilier vise 5 000 réservations de logements par an, soit une augmentation de plus de 20 % par rapport à l'exercice 2016. Les 45ancements prévus en 2017 et le potentiel de 27 000 unités dont elle dispose, contribueront à l'atteinte de cet objectif. L'entreprise poursuivra, par ailleurs, sa stratégie multi-produits. Cette diversification assurant une croissance régulière et solide quels que soient les cycles d'activité des produits.



3



4

**3**  
Projet de rénovation et extension de la Halle Debat-Ponsan à Bordeaux.

**4**  
Résidence de tourisme de 150 logements, le Cœur des Loges, aux Ménuires.

## International

**Eiffage Construction poursuit son développement à l'international en axant prioritairement celui-ci sur la consolidation et la croissance de ses activités dans ses implantations actuelles. L'entreprise est aujourd'hui présente au Benelux, en Grande-Bretagne, en Pologne et en Slovaquie.**

### Une prise de position sur de nouveaux marchés au Benelux

Eiffage Construction occupe l'un des tout premiers rangs en Belgique où Eiffage Benelux, spécialiste de la construction et de la promotion immobilière, étend ses activités sur tout le territoire. En 2016, elle a renforcé sa présence en Flandre occidentale en reprenant la société Vuylsteke, dont le chiffre d'affaires s'élève à 45 millions d'euros. Au-delà de cette opération

de croissance externe, l'année a été marquée par la livraison de la plus grande écluse du monde dans le port d'Anvers. D'autres opérations ont été menées à bien, tels que le centre culturel Waalse Krook à Gand et une partie de l'hôpital bruxellois Chirec. Parallèlement, les travaux se sont poursuivis pour le PPP de construction de 22 écoles en Flandre. En immobilier, Eiffage Benelux a livré différents programmes à Saint-Gilles, Liège et Anvers. La commercialisation de l'ensemble de 500 logements Greenwood à Bruxelles se poursuit et Galiléo, première opération menée au Luxembourg, dont le lancement commercial a été un succès, est en cours de travaux.

### Des projets audacieux en Pologne

En Pologne, Eiffage Polska Budownictwo, filiale d'Eiffage Construction, a livré les 320 000 m<sup>2</sup> de Posnania, l'un des plus grands centres commerciaux d'Europe centrale. Cette opération unique

en son genre a été menée en 27 mois, démontrant ainsi toute la capacité des équipes locales à mener à bien des projets hors normes dans des délais très courts. Celles-ci possèdent également un grand savoir-faire dans la réalisation d'ouvrages mixtes à l'architecture audacieuse comme le montre la construction à Wrocław de l'ensemble mixte Ovo. Eiffage Polska Budownictwo intervient par ailleurs dans le domaine de l'industrie avec des chantiers en cours pour l'extension d'une zone de production d'Unilever à Poznań ou encore de celle de Michelin à Olsztyn. L'entité a également lancé les travaux de sa première opération immobilière dans le pays et une opération mixte de 21 500 m<sup>2</sup> est en montage dans le centre de Varsovie.

### Perspectives

La croissance d'Eiffage Construction au cours des années à venir sur les marchés extérieurs passera notamment par le développement d'activités prometteuses et ciblées. L'entreprise étudie également de nouvelles opportunités de croissance externe. Plusieurs acquisitions devraient se concrétiser conformément aux ambitions du plan stratégique lancé par le Groupe et décliné au sein de la branche.



5

**5**  
Le centre culturel Waalse Krook qui s'intègre dans un projet de rénovation globale mené par AB, filiale d'Eiffage Benelux.

**6**  
Ensemble mixte Ovo à Wrocław intégrant un hôtel 5\*, des bureaux, des logements, un restaurant et des commerces pour une surface de 48 630 m<sup>2</sup>.



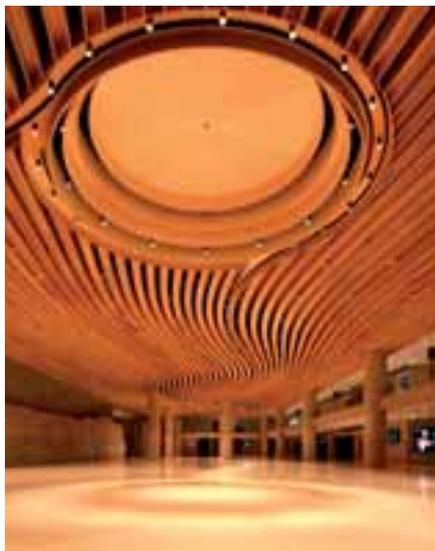
6

7

Recomposition des espaces d'accueil du Carrousel du Louvre à Paris.

8

Nouveau quartier de 39 000 m<sup>2</sup> autour d'un port de plaisance à l'Isle Adam.



7



8

## Spécialités

### Aménagement urbain

Présent partout en France et reconnu par les collectivités, Eiffage Aménagement est aujourd'hui un acteur privé de référence de l'aménagement urbain. L'entreprise développe actuellement pas moins de 800 000 m<sup>2</sup> sur le territoire et 650 000 m<sup>2</sup> sont en cours de réalisation ou en montage. Son expertise l'amène plus que jamais à se positionner sur des opérations conduites en coproduction public-privé, nouveau modèle économique en plein essor. Les projets de « smart city » sont également au cœur de ses préoccupations, comme le montre son implication dans l'éco-quartier Smartseille au nord de la cité phocéenne.

Plusieurs opérations d'envergure

sont à mentionner cette année. On peut citer la signature de la promesse de vente du site de la future Cité internationale de la Gastronomie et du Vin à Dijon (Côte-d'Or) qui s'étendra sur 70 000 m<sup>2</sup>. En région parisienne, la phase de conception des 137 000 m<sup>2</sup> de la ZAC Parc d'affaires à Asnières (Hauts-de-Seine) démarre, et le montage des 22 000 m<sup>2</sup> de la Cour des Marchandises à Pontoise (Val-d'Oise) ou encore des 83 000 m<sup>2</sup> de Plaine Sud à Clamart (Hauts-de-Seine) se poursuivent. À l'Isle-Adam (Val-d'Oise), la commercialisation des premiers logements du projet d'aménagement autour d'un nouveau port de plaisance a été lancée avec succès.

### La restauration du patrimoine

Eiffage Construction, à travers notamment les entités Pradeau Morin et Eiffage Construction

Équipements, confirme son statut d'acteur reconnu de la restructuration et de la rénovation du patrimoine d'exception. Plusieurs chantiers de prestige ont été achevés en 2016. La restauration des façades en pierre du Quadrilatère Richelieu, site historique de la Bibliothèque nationale de France (BNF) à Paris, est sans conteste l'un des plus emblématiques. D'autres réalisations ont marqué 2016 comme la rénovation du Carrousel du Louvre avec l'installation d'une verrière, ainsi que la réhabilitation de la Maison des Sciences et de l'Homme à Paris. Des travaux complémentaires en site occupé sont menés pour l'hôtel George V, avec la rénovation de plusieurs suites et la création d'un spa. Place Vendôme, des travaux sont en cours pour la réhabilitation des 5 000 m<sup>2</sup> de la boutique LVMH.

# Route



1

**Après plusieurs années caractérisées par un marché en contraction, l'activité route de la branche Infrastructures d'Eiffage a connu un léger rebond en 2016.**

**Ce retournement est, entre autres, lié à l'augmentation du nombre de projets lancés par les collectivités locales.**

De nombreuses affaires de taille moyenne ont été remportées à travers le territoire français, tant en revêtement de chaussées qu'en aménagements urbains. Les voiries et réseaux divers du futur parc des expositions de Toulouse (Haute-Garonne),

le partenariat public-privé portant sur la construction de trois collèges dans le Var, l'aménagement des abords du tribunal de grande instance de Paris ou encore les travaux liés au bus à haut niveau de service de Pau (Pyrénées-Atlantiques) font partie des références représentatives. D'autres opérations significatives ont également été lancées. Parmi les plus importantes, la liaison entre les autoroutes A6 et A89 au nord de Lyon (Rhône), les travaux sur la base aérienne d'Istres (Bouches-du-Rhône) ainsi que les lots de Toarc (terrassements, ouvrages d'art et rétablissements de communication) pour la mise à 2 x 2 voies de la RN82 entre Balbigny et Neulise (Loire) et le déplacement de l'A9 à Montpellier (Hérault).

Toujours très impliquées en R&D, les équipes scientifiques d'Eiffage Route ont focalisé une grande partie de leurs efforts sur la conception de la Route du futur. Dans le cadre de l'appel à projets lancé par l'Ademe<sup>1</sup> et le Commissariat général à l'investissement, elles se sont associées avec l'Ifsttar<sup>2</sup>, et des partenaires industriels, pour mettre

au point le programme d'innovation I-Street conjuguant communication, intégration numérique, objets connectés, énergie et route. Les mêmes équipes ont également été distinguées pour la mise au point de procédés routiers innovants et plus respectueux de l'environnement.

Ainsi, l'Aéroprène<sup>®</sup>, béton bitumineux aéronautique de nouvelle génération, a reçu un trophée du Comité innovation routes & rues (CIRR). Parallèlement, des procédés de bio-régénération des agrégats d'enrobés (Recytral<sup>®</sup>) et de retraitement de chaussées polluées (Recyclean<sup>®</sup>) ont fait l'objet de plusieurs applications expérimentales.

## Perspectives

**Le retournement de conjoncture observé en 2016 devrait perdurer, laissant augurer une année de bonne facture pour les différents métiers d'Eiffage Route (chaussées, aménagements urbains, VRD, production de matériaux...) Plus que jamais, ses équipes poursuivront leurs actions de R&D. Le contrat-cadre de collaboration scientifique signé avec l'Ifsttar le 1<sup>er</sup> février 2017 en est la confirmation.**



2

**1**  
Élargissement de la RD 939 — également appelée Route de la Mer — sur 3,5 km entre Étrun et Haute-Avesnes (Pas-de-Calais).

**2**  
Aménagement du parc aquatique O'Gliss à Moutiers-les-Mauxfaits (Vendée).

1. Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

2. Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux.

# Génie Civil

**Après la fin du chantier de la ligne ferroviaire à grande vitesse Bretagne–Pays de la Loire, la plus grande opération jamais effectuée par Eiffage Génie Civil, l'année a été mise à profit par l'entreprise pour préparer la montée en charge du principal projet d'aménagement urbain des prochaines décennies : le Grand Paris.**

Les mois écoulés ont également permis à Eiffage Génie Civil de réaffirmer son expertise dans le percement de tunnels ou l'exécution d'ouvrages d'art hors normes. Parmi les travaux en cours, le prolongement de la ligne 14 du métro parisien, les tunnels du Chambon (Isère) et du Chat (Savoie), la galerie de reconnaissance entre Saint-Martin-la-Porte et La Praz (Savoie) pour le futur Tunnel euralpin Lyon-Turin (Telt) et la galerie des Janots à Marseille (Bouches-du-Rhône) sont à mettre à son crédit. Côté ouvrages d'art, les chantiers d'aménagement du périphérique de Paris, quai d'Ivry, et ceux du métro de Rennes (Ille-et-Vilaine) et de la Route du Littoral (La Réunion) sont les plus

emblématiques. Les opérations achevées en 2016 sont, elles aussi, représentatives de la palette d'expertises maîtrisées par Eiffage Génie Civil et qui lui permettent de répondre aux attentes des donneurs d'ordres. Outre le tunnel et les gares du tramway T6 à Viroflay (Yvelines), ses équipes ont livré un centre de valorisation énergétique dans les Landes, une centrale de géothermie marine à Marseille (Bouches-du-Rhône), une conduite forcée pour une centrale hydraulique en Ariège et BioSav, le dernier maillon en date de la modernisation de la station d'épuration Seine Aval (Yvelines).

Enfin, la distinction décernée à Eiffage Génie Civil par l'*American Concrete Institute* est une source de fierté. Cet organisme international de premier plan en matière de recherche sur les bétons lui a attribué le prix *ACI Excellence in Concrete Construction Award* pour le mémorial de Notre-Dame-de-Lorette d'Ablain-Saint-Nazaire (Pas-de-Calais), un ouvrage en béton fibré à ultra hautes performances (BSI®) inauguré en 2014.

## Perspectives

Les commandes engrangées lors de l'exercice écoulé — et celles attendues du Grand Paris — devraient garantir à Eiffage Génie Civil un niveau d'activité soutenu en 2017 et au-delà. Ses équipes seront présentes sur de nombreux marchés du prolongement d'Eole (ligne E du RER) en Île-de-France : mise en accessibilité de quais et de gares, travaux sur 47 km de voies entre Nanterre-la-Folie (Hauts-de-Seine) et Mantes-la-Jolie (Yvelines), percement d'un tunnel de 6,1 km, construction d'une gare porte Maillot... À l'est de Paris, sur la ZAC Rive Gauche, les génie civilistes ont engagé de nouveaux travaux de couverture de voies et, dans les Pyrénées-Orientales, ils procéderont pour ASF à l'élargissement de l'A9 à hauteur du Boulou.



3

4



3

Évacuateur de crue du barrage de Record (Tarn).

4

Viaduc de La Grande Chaloupe (La Réunion).

# Métal

**Après avoir achevé sa restructuration en 2015, Eiffage Métal est repartie sur des bases faisant rimer excellence avec compétitivité. L'entreprise retrouve sa place d'ensemblier de projets métalliques clés en main auprès des maîtres d'ouvrage, et ce dans chacun de ses trois métiers que sont les enveloppes et façades, les ouvrages d'art et l'industrie.**

Eiffage Métal a été retenue par Nexity pour la réalisation des façades en verre extérieur attaché du programme Smart Side. Ce dernier regroupe trois bâtiments contigus communicants situés aux confins des communes de Paris, Clichy et Saint-Ouen (Hauts-de-Seine). Elle est également l'un des principaux partenaires industriels du consortium choisi par l'Ademe pour réaliser une ferme pilote d'éoliennes flottantes au large de Leucate (Aude), dont les flotteurs semi-submersibles seront construits à l'usine de Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône). Ses équipes sont toujours très actives sur le chantier LUMA Arles (Bouches-du-Rhône). En Europe, Smulders, filiale belge

d'Eiffage Métal, a enregistré de beaux succès. Elle a remporté des contrats majeurs pour la fabrication de fondations et de sous-stations d'éoliennes offshore qui équiperont, entre autres, les champs Merkur, Aberdeen Bay et Beatrice, situés au large de l'Allemagne pour le premier et de l'Écosse pour les deux autres. Au-delà des Pyrénées, les équipes espagnoles d'Eiffage Métal continuent à s'affirmer comme les leaders de la construction de mâts d'éoliennes terrestres.

En Allemagne, Eiffage Métal — via sa filiale SEH — a reçu le prix spécial de l'ingénierie pour le pont levant de Botlek lors de la Convention européenne de la construction métallique. Cet ouvrage, à la fois routier et ferroviaire, franchit la Meuse dans la zone portuaire de Rotterdam (Pays-Bas). Doté de deux tabliers levants de 3900 tonnes d'acier chacun, il est non seulement considéré comme l'un des plus grands ponts de ce type au monde mais aussi comme l'un des plus faciles à manœuvrer.



5

## Perspectives

Les succès engrangés en cours d'année en France et dans le reste de l'Europe, ainsi que les chantiers en cours un peu partout dans le monde, ont démontré l'efficacité du mode de fonctionnement désormais en place chez Eiffage Métal. Ses équipes conforteront leur positionnement d'ensemblier pour des projets complexes et également dans le domaine de l'éolien offshore, avec Smulders, ou les programmes particulièrement techniques, à l'instar du pont levant Kattwyk à Hambourg attribué à SEH.

6



5

Pont levant de Botlek à Rotterdam (Pays-Bas).

6

Viaduc de la ligne Erasmus, La Haye (Pays-Bas).



## International

**Les projets à l'international représentent l'une des voies de développement les plus significatives pour la branche Infrastructures d'Eiffage.**

**Au-delà de l'Europe, cette dernière est de plus en plus présente en Amérique, en Afrique, voire en Asie.**

La branche intervient selon deux modes. En mode export, d'une part, en réalisant des projets pour le compte de ses clients. Ainsi, en Afrique, ses équipes ont livré à une filiale de Bolloré Logistics la restructuration d'une partie du port de Lomé (Togo). À Madagascar, après le pont Kamoro, un second ouvrage d'art sera réalisé plus



au nord de l'île — le pont de Mananjeba. En Angola, le déploiement de 104 passerelles métalliques se poursuit à Luanda, la capitale. En Asie, Eiffage Rail Deutschland a remporté un important contrat à Hong Kong où elle assure une partie de la construction d'un tronçon de la ligne de métro Shatin – Central Link.

Et, en développant, en parallèle, un mode d'implantation pérenne. Elle compte de nombreuses filiales en Europe – en Allemagne (Heinrich Walter Bau dans le génie civil, Faber dans la route, Eiffage Rail et Wittfeld dans le rail et SEH dans la construction métallique), en Espagne (Eiffage Infraestructuras spécialisée dans la construction routière et leader dans la production de granulats et enrobés et Eiffage Metal Iberica, particulièrement active sur le marché des mâts d'éolienne onshore), en Belgique (au travers du groupe Smulders, acteur européen majeur de l'éolien offshore)–, et sur le continent américain (ICCI et Puentes y Torones). En Afrique, sa filiale Eiffage Sénégal a fêté en 2016 le 90<sup>e</sup> anniversaire de son implantation et l'ouverture au trafic du second tronçon de l'Autoroute de l'Avenir au Sénégal a marqué l'année. En Colombie, la société Puentes y Torones acquise en 2015 a vu son chiffre d'affaires croître significativement. Elle a été retenue

pour la création du pont de Honda, un ouvrage à haubans de 407 mètres qui facilitera les échanges entre le centre et le nord du pays, tandis que se poursuivait le chantier du pont de Bucaramanga au nord de la cordillère Orientale. Au Canada, ICCI a stabilisé son chiffre d'affaires après cinq ans de croissance ininterrompue. L'entreprise a remporté plusieurs dossiers de réhabilitation ou de construction d'ouvrages d'art dans l'Ontario et l'Alberta, tout en conduisant les travaux du pont du Noden Causeway et de l'écluse du Seaway sur le Saint-Laurent. Enfin, en Guyane, le démarrage du chantier multimétier portant sur la construction du pas de tir du futur lanceur européen Ariane 6 à Kourou, signé avec le Cnes en juillet, constitue un succès majeur.

**7**  
Pont du Noden Causeway  
(Ontario, Canada).

**8**  
Lancement des travaux du futur  
TER de Dakar (Sénégal).

## Spécialités

### Sur les bons rails

La branche Infrastructures a poursuivi son positionnement dans l'univers du rail. Après la reprise en 2015 de la société Pichenot, spécialiste de l'entretien et du renouvellement de voies ferrées, elle a confirmé sa volonté de devenir l'un des majors du marché du ferroviaire. Cela a conduit à deux décisions fortes : la création d'un département caténaire et d'ERS, filiale dédiée à la sécurité ferroviaire. Avec l'expertise de la filiale allemande Eiffage Rail Deutschland, le Groupe dispose désormais en propre du matériel et des compétences nécessaires à la réalisation de tous types de projets. Il est capable d'apporter des solutions clés en main aux donneurs d'ordres du marché du rail, aussi bien en Europe qu'au grand international.

### Les fondations, une expertise à part entière

La création d'Eiffage Fondations permet dorénavant à la branche Infrastructures d'Eiffage de maîtriser la totalité des métiers du génie civil. Dès lors, elle peut apporter des réponses globales aux chantiers les plus complexes et les plus techniques partout dans le monde grâce à ses équipes, toutes spécialisées dans la conduite de telles opérations. En synergie avec leurs collègues de la route et du génie civil, celles-ci entendent bien faire valoir leurs expertises sur les multiples chantiers de travaux souterrains du Grand Paris qui se profilent. En attendant, leur présence a déjà été remarquée sur nombre d'opérations significatives d'amélioration de sols (confortement, étanchement, comblement, *jet grouting*, congélation...) et de soutènement : parking de la Darse à Monaco, pas de tir Ariane 6 à Kourou (Guyane), centrale nucléaire de Gravelines (Nord)...

## Focus Goyer

### Un monde de façades

Goyer possède une expertise unique dans la conception et la mise en œuvre de façades en aluminium et en verre. Leader en France sur son créneau d'activité, l'entreprise est de plus en plus présente à l'international, comme le montrent la création d'un service Export structuré courant 2016 et le premier chantier « post Brexit » effectué au Royaume-Uni, à l'université de Cambridge. Goyer a également concrétisé sa politique de sécurité et de prévention des accidents du travail avec l'obtention de la certification OHSAS 18001. En cours d'année, que ce soit en neuf ou en rénovation, de nombreux projets ont été livrés (Résonance à Bagneux, Parc du Millénaire à Paris, Grande Arche de La Défense...) ou signés (Smart Side à Clichy, immeuble Window à La Défense, siège du Monde à Paris...). Ils représentent autant de marques de la confiance accordée par les donneurs d'ordres aux équipes de l'entreprise.

9



**9**  
Remplacement d'appareils de voies à Brétigny-sur-Orge (Essonne).

10



**10**  
Fondations du futur pas de tir d'Ariane 6 dans l'enceinte du Centre spatial guyanais à Kourou.

**11**  
Immeuble de bureaux Résonance, de 25 000 m<sup>2</sup>, situé dans l'écoquartier Victor-Hugo de Bagneux (Hauts-de-Seine), construit en entreprise générale par Eiffage Construction, et dont les 9 100 m<sup>2</sup> de façades ont été réalisés par Goyer, filiale d'Eiffage.

11



# Énergie

**De la production au transport et à la distribution d'énergie électrique en passant par l'installation de réseaux et l'intégration de systèmes d'énergies et d'information, la branche Énergie développe son activité auprès des collectivités, de l'industrie et du secteur tertiaire. La diversité de ses métiers lui permet de proposer des offres d'expertises multitechniques, de la conception à l'exploitation-maintenance.**

## GÉNIE ÉLECTRIQUE

Les enjeux de la « Smart City » hissent le marché vers les solutions innovantes. Expercité®, application web de gestion du patrimoine urbain entièrement conçue et développée par les équipes d'Eiffage et désormais étendue à la gestion de la circulation, fidélise les collectivités. Une solution de gestion dynamique des voies de bus assortie d'un double système de signalisation tricolore et au sol permet de réserver la voie de circulation aux bus lors de leur passage et d'en libérer l'usage aux automobilistes ensuite. Une première en France, actuellement en cours d'expérimentation à Lyon (Rhône). Un module de « stationnement intelligent » qui comprend un système de jalonnement capable d'orienter en temps réel les automobilistes vers les places libres et de les informer de la durée de stationnement autorisée, vient enrichir la solution. Par ailleurs, en ce qui concerne les activités historiques de la branche, en dépit d'un contexte de forte baisse des investissements publics, les travaux de réseaux continuent à nourrir le fonds de commerce des agences de proximité. Eiffage Énergie maintient également sa position de leader en France sur le marché des lignes et postes HTB. Dans le domaine des transports, la réalisation de la ligne à grande

vitesse Bretagne–Pays de la Loire s'achève. Les essais concluants de montée en vitesse ont prouvé la capacité d'Eiffage à conduire dans les délais des études et des travaux bénéficiant d'une expertise complète et avérée dans toutes les spécialités ferroviaires, y compris pour le volet de l'alimentation et de la signalisation. Dans l'industrie, le fait marquant de l'année 2016 concerne le spatial. Avec 50 ans de présence en Guyane, les équipes de Clemessy, filiale de la branche Énergie, ont participé à la construction des pas de tir ELA1, ELA2, ELA3, puis de Soyouz et Vega. En 2016, le partenariat avec l'industrie spatiale européenne se poursuit avec quatre contrats significatifs pour le pas de tir ELA 4 dédié au futur lanceur Ariane 6.

## GÉNIE CLIMATIQUE

Avec une capacité d'intervention fiable et renforcée dans tous les secteurs d'activité, l'objectif de cette spécialité est de devenir un des deux leaders du marché actuel. Dans le secteur tertiaire, les synergies avec les autres métiers du Groupe, et notamment la construction, sont toujours génératrices de valeur avec l'achèvement de plusieurs chantiers emblématiques au cours de l'année : l'Hôtel Radisson Blu de Lyon, les PPP Campus Lille (Nord) et Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône) ainsi que le Quadrilatère Richelieu à Paris. À souligner également, une référence significative dans le domaine de la culture avec la réalisation des lots chauffage-ventilation-climatisation et synthèse technique pour la grotte Lascaux IV, fac-similé de la grotte éponyme légendaire, inaugurée en décembre à Montignac (Dordogne). Dans le secteur industriel, l'année 2016 aura également vu l'aboutissement de la rénovation de la chaufferie de Renault à Cléon



(Seine-Maritime) et la livraison de la centrale de cogénération de La Richardière (Ille-et-Vilaine). Eiffage Énergie entend aussi poursuivre le développement d'offres de spécialités de pointe recherchées. Par exemple, la ventilation dédiée aux tunnels et autres espaces souterrains rencontre de beaux succès. Les équipes d'Eiffage Énergie, mandataire du groupement, ont remporté la ventilation du tunnel du Fréjus (Var). Le chantier pour ce tunnel routier, le dixième plus grand au monde, s'achèvera en 2023.

**1** Dans le cadre de la première phase de rénovation du Quadrilatère Richelieu à Paris, les équipes d'Eiffage Énergie ont déployé la totalité des installations électriques et climatiques.

**2** Les équipes d'Eiffage Énergie ont installé les équipements de climatisation, de renouvellement et de traitement d'air du nouveau Centre international d'art pariétal, Lascaux IV, à Montignac.

3



### TÉLÉCOMMUNICATIONS

L'activité liée aux télécommunications a doublé son chiffre d'affaires au cours de l'année et poursuit l'ambition de devenir l'un des cinq grands acteurs du secteur d'ici à 2020 auprès des collectivités, des équipementiers et des grands opérateurs. Les équipes ont remporté notamment le marché de montée en débit auprès du Syndicat intercommunal d'énergies de l'Aveyron et le déploiement de 55 000 prises FTTH pour Orange sur une trentaine de communes en région lyonnaise. Avec la montée en débit nécessaire des territoires, la révolution en marche liée à l'Internet des objets (IoT) offre également de belles opportunités de développement. À titre d'exemple emblématique, Eiffage Énergie a été choisie par la ville de Paris pour déployer le premier réseau Internet des objets de la capitale. Cette grande première, qui pose les jalons de la ville connectée et intelligente, porte sur l'installation d'environ 10 000 capteurs autonomes permettant de collecter les données issues des compteurs d'énergie des équipements de la ville (écoles, crèches, bureaux, gymnases, piscines...). Les équipes sont également en charge de la mise à disposition des données, dont l'exploitation permettra la création de nouveaux services et applications à destination des Parisiens.

3

Les télécommunications sont en forte progression avec de nombreux marchés passés avec les collectivités, équipementiers et opérateurs, tant en réseaux cuivre qu'en fibre optique, mobile, vidéo, réseau indoor.

4

Exploitation-maintenance d'équipements thermiques par les équipes d'Eiffage Énergie.

### EXPLOITATION-MAINTENANCE

Eiffage Énergie met en œuvre des solutions d'exploitation-maintenance à forte valeur ajoutée pour les donneurs d'ordres relevant du tertiaire et de l'industrie. En 2016, plusieurs grands comptes nationaux tels que La Poste ou Orange ont confié à Eiffage Énergie l'exploitation-maintenance de leurs sites. Deux nouvelles offres ont vu le jour: Uptimum®, une solution de management de l'énergie qui repose sur cinq piliers — audit énergétique, pilotage des installations, coaching énergétique, valorisation du patrimoine et recherche de financement — et le « digital signage », solution d'écrans d'affichage dynamique installée chez les clients. Dans l'industrie, les équipes de la branche possèdent une parfaite connaissance des process de leurs clients (pétrochimie, chimie fine, agroalimentaire, environnement...), ce qui les qualifie pour proposer des offres globales portant sur l'ensemble du cycle de vie de leurs projets. Elles participent ainsi à la fiabilisation des outils de production industriels, notamment en prenant en charge

les arrêts programmés dans les métiers de l'électricité et de l'instrumentation.

### Perspectives

Alors que le grand tertiaire continue de faire progresser le génie climatique, notamment dans le domaine de la santé, les Smart cities, le mix énergétique avec la maintenance du nucléaire et l'essor des énergies renouvelables portent le génie électrique à un bon niveau de développement et de performance globale. Dans le domaine des télécommunications, l'ambition est de répondre à des marchés clés en mains, à plus forte valeur ajoutée et de positionner Eiffage Énergie en prestataire de services complets sur les nouveaux usages liés à l'internet des objets et au big data, de la conception de capteurs à l'analyse de données. Dans le secteur de l'exploitation-maintenance, la clé pour se démarquer et devenir une référence, y compris dans l'industrie, est l'innovation énergétique pour proposer des solutions toujours plus performantes et économiques tout en maintenant un niveau de service de proximité élevé.



4



5

## International

**Le développement à l'international constitue un relais de croissance incontournable pour la branche Énergie d'Eiffage. Il s'effectue de deux manières. D'une part en mode export, depuis la France vers l'Afrique et l'Amérique latine par exemple, pour la réalisation de projets, ou en suivant nos clients dans leur développement, et d'autre part au travers d'implantations pérennes.**

Ainsi, en Afrique, le secteur infrastructures a réalisé de nombreux projets tels que la construction d'un poste de transformation électrique de 225 kV et d'une ligne HTB de 225 kV sur 200 kilomètres entre le Ghana et le Burkina Faso. Un important contrat de dispatching national a été gagné au Cap-Vert. La filiale espagnole Eiffage Energía qui exporte ses savoir-faire dans d'autres pays d'Europe et jusqu'en Amérique latine, a, pour sa part, conduit plusieurs projets au Pérou et au Chili : lignes à haute tension, sous-station élévatrice et centrale photovoltaïque. Les énergies

renouvelables représentent une part de marché significative de la branche Énergie à l'export. Ses équipes participent à la réalisation d'une ferme solaire à Ouarzazate (Maroc) et, en Mauritanie, Clemessy et RMT créeront deux centrales photovoltaïques, dont l'une des plus importantes d'Afrique subsaharienne (50 MWc). Enfin, RMT construira en groupement avec Eiffage Sénégal un champ solaire de 30 MWc à Meckhe, au nord-ouest du pays.

La branche Énergie compte également en Europe des filiales pérennes, en Allemagne (groupes Elomech, Nat et Schwarz und Grantz), en Belgique (groupe Paque, Collignon et Fexim), en Italie (Elettromeccanica Galli Italo) et en Espagne (groupe Eiffage Energía). Le marché tertiaire (électricité, sécurité incendie, thermique) a été très actif dans bon nombre de pays européens, conservant en 2016 le haut niveau d'activité observé lors de l'exercice précédent. Les chantiers les plus significatifs en production (ou livrés) portent sur les Lateral Towers à Francfort (Allemagne), la Torre 4 Porta Firal, une tour de 17 étages à Barcelone

(Espagne) ou la Torre Isozaki, un immeuble de 50 niveaux construit à Milan (Italie). Désormais, depuis 2016, la branche est également présente en Suisse à travers la société Yerly spécialisée en génie climatique. Cette opération de croissance externe l'amènera à déployer une expertise multimétier sur le territoire helvète.

### Perspectives

La branche Énergie entend saisir toutes les opportunités de développement liées à une demande en énergie en croissance continue. Son ambition consiste à doubler son chiffre d'affaires au grand international à l'horizon 2020. Elle poursuivra ses efforts visant à étendre sa présence sur des territoires matures et des marchés ciblés en Europe, mais aussi en Afrique, voire en Amérique latine depuis l'Espagne. Cela passe, entre autres, par l'exportation des spécialités détenues en Europe (tertiaire, industrie, infrastructures, énergies renouvelables...) et la réalisation d'opérations de croissance externe.

## Focus Niches technologiques

### Un pôle d'expertise hydraulique

Depuis Caudan (Morbihan), Hydrofluid conçoit, réalise et maintient des centrales de production hydraulique industrielles ou mobiles. La filiale de Clemessy travaille dans l'offshore, la sidérurgie, les travaux publics et la Défense nationale, pour qui elle a commencé en 2016 la rénovation des circuits hydrauliques du sous-marin *Le Téméraire*. Clemessy est également très présente sur le créneau des systèmes d'essais servant à évaluer les performances de composants et d'équipements pour les industriels de l'automobile, les avionneurs et les laboratoires de R&D. En 2016, elle a déployé pour Airbus un banc de test des « pylons », pièces stratégiques reliant les ailes des avions aux réacteurs, sur la nouvelle ligne de production de mâts pour A380 et A330.

### Vers l'Internet des objets

Eiffage Énergie Électronique est reconnue en France pour la fabrication de cartes et d'ensembles électroniques, de leur conception à leur réparation. L'entreprise dispose de moyens industriels de pointe, ayant été l'une des premières à disposer de la technologie Vacuum. En 2016, elle a finalisé le renouvellement de son parc machines, augmentant sensiblement sa capacité de production. Eiffage Énergie Électronique a la confiance de plusieurs dizaines de clients issus de domaines variés, tels que télécommunications, énergie, transports « intelligents », domotique, monétique, tertiaire, médical, *smart lighting*. Ses équipes se positionnent résolument sur les technologies relevant du domaine de l'Internet des objets.



### Du sur-mesure pour les industriels

Filiale de Clemessy Services, GER2I conçoit et réalise depuis plus de 35 ans des projets sur-mesure pour les industriels relevant de multiples secteurs d'activité : automobile, pétrochimie, chimie lourde, transport, aéronautique, agroalimentaire, pharmacie... Ses équipes sont plus particulièrement présentes dans quatre métiers, à savoir les fluides (tuyauterie et CVC<sup>1</sup>), les process, l'intégration produit et la protection incendie. En 2016, elles ont été particulièrement actives aux côtés des constructeurs automobiles. Pour Renault, des systèmes d'optimisation des consommations énergétiques et de purification d'air ont été mis en œuvre à l'usine de Cléon (Seine-Maritime). En parallèle, un équipement d'application de cire anticorrosion sur les bas de caisse des Yaris fabriquées à Valenciennes (Nord) a été étudié, fourni, déployé et mis en service pour Toyota.



6

Spécialisée dans l'industrialisation, la fabrication et l'intégration d'électronique, Eiffage Énergie Électronique dispose d'outils industriels performants, à la pointe des technologies actuelles.

7

Les experts du département Fluides spéciaux de GER2I accompagnent les industries cosmétique et pharmaceutique en proposant des solutions de tuyauterie spécialisée.

1. Chauffage, ventilation, climatisation.

# Concessions

## PPP de bâtiments

**Eiffage a une fois encore démontré toute sa capacité à mener des opérations complexes dans le cadre de partenariats public-privé.**

Les mises à disposition des quatre bâtiments du Campus Grand Lille (Nord) et d'un premier ensemble sur le site universitaire d'Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), la livraison — suivie de l'inauguration en janvier 2017 par Bernard Cazeneuve, Premier ministre — de l'Université Bretagne Loire, ainsi que la bonne tenue des chantiers en cours pour l'Université de Lorraine à Metz

et à Nancy (Meurthe-et-Moselle), en constituent autant de preuves. La signature début 2016 du PPP portant sur la construction et la restructuration de trois collèges dans le Var est un exemple supplémentaire de la confiance accordée par les donneurs d'ordres aux équipes d'Eiffage Concessions.

Le choix des projets présentés par le Groupe, toujours en PPP, pour un centre aquatique à Amiens (Somme) et pour une aréna de 8 000 places à Tremblay-en-France (Seine-Saint-Denis) confirment son savoir-faire en conception, réalisation et gestion d'équipements sportifs et culturels, comme l'illustrent les multiples événements (matchs de



1

l'Euro 2016, concerts de vedettes internationales..) qui se sont tenus avec succès au stade Pierre-Mauroy de Villeneuve-d'Ascq (Nord). Le choix d'Orange d'installer son siège régional Nord sur ce site en accroîtra encore la notoriété et l'attractivité.



2



3

1

Le nouveau collège de Saint-Raphaël (Var) accueillera 800 élèves à compter de la rentrée scolaire 2018.

2

Le stade Pierre-Mauroy, arena aux multiples fonctionnalités, a accueilli de nombreux matchs et concerts en 2016.

3

L'UBL C@mpus, premier campus numérique multisite en Europe, a été inauguré le 27 janvier 2017 à Brest (Finistère) en présence du Premier ministre Bernard Cazeneuve et de Jean-Yves Le Drian, président du Conseil régional de Bretagne.



**4**  
Train de maintenance de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire.

**5**  
Centrale solaire de Ten Merina au Sénégal.

## Infrastructures ferroviaires

**Du côté des infrastructures ferroviaires, Eiffage — par le biais de sa filiale Eiffage Rail Express (ERE) — a respecté le calendrier des travaux de la ligne à grande vitesse Bretagne–Pays de la Loire, le plus grand projet jamais réalisé par le Groupe.**

Les essais de circulation à grande vitesse (352 km/h) ont été menés avec succès à la fin de l'année. Les tests de signalisation et de sécurité ont suivi dès le début 2017, la mise à disposition devant se tenir conformément au délai du contrat le 15 mai, pour une ouverture commerciale de la liaison Paris-Rennes en 1 h27 programmée le 2 juillet de la même année. En revanche, aucune des propositions

émises pour la restructuration de la dette de la société TP Ferro (détenue à 50% par Eiffage) en charge de l'exploitation de la ligne Perpignan-Figueras n'ayant été acceptée par le tribunal de Gérone, sa liquidation a été prononcée le 29 septembre 2016. Tout a néanmoins été fait pour assurer la continuité de service jusqu'à la reprise de ses activités par SNCF Réseau et ADIF.



## Production d'énergie

Un des derniers faits marquants de l'année 2016 a été le développement d'un projet de centrale photovoltaïque d'une capacité de 30 MWc, soit l'équivalent de la consommation de 200 000 habitants, à Ten Merina (Sénégal). Cette opération est la première du genre pour Eiffage Concessions. Elle vendra sa production à la Senelec, le distributeur national d'électricité.



6

6

Composée de 54 salles réparties dans quatre bâtiments, l'UBL C@mpus labellisée HQE niveau Excellent sera entretenue par Eiffage Concessions sur une durée de 25 ans.

7

La maintenance du Campus Grand Lille mis à disposition en juillet 2016, est assurée par les équipes d'Eiffage Concessions dans le cadre d'un contrat de partenariat qui court lui aussi sur 25 ans.

## Maîtrise d'ouvrage en exploitation-maintenance

### Exploitation-maintenance

Pour les partenariats public-privé (PPP) signés par Eiffage – et dans lesquels Eiffage Services est impliquée –, une société détenue majoritairement par le Groupe est créée pour « porter » le projet et en assurer le financement, la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance. Lorsque le capital de cette société est cédé à un tiers après quelques années d'exploitation – une opération courante à l'instar de la cession en 2016 d'Effigen dédiée au PPP du siège de la Gendarmerie nationale à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) –, Eiffage Services continue à veiller à la bonne application de l'ensemble des clauses du bail conclu en « back to back », les clients ayant la certitude de bénéficier des compétences et de l'expertise du Groupe jusqu'au terme du PPP.

### Consolidation des activités

Si ce mode de fonctionnement a permis à Eiffage Services de bénéficier d'une croissance exponentielle durant plusieurs années, 2016 aura été consacrée à la consolidation de ses activités et à l'amélioration de sa marge opérationnelle. Quatre actions phares ont été menées dans ce sens, pour satisfaire au mieux les clients. Elles portent sur le renforcement des compétences des équipes (maintenance, gestion des énergies, gros entretien et renouvellement) pour assurer la pérennité de la relation client, l'internalisation des métiers, la consolidation de son service « performance » et la définition d'une organisation apte à répondre aux exigences de qualité fixées dans les contrats.

Eiffage Services a également entrepris un travail intensif afin d'améliorer la rentabilité des affaires qui lui sont confiées. Des investissements conséquents ont été faits sur les installations prises en charge afin d'en améliorer la fiabilité et d'en optimiser le fonctionnement. Cette stratégie s'est révélée gagnante au vu de la baisse significative des pénalités dues pour

le non-respect des exigences de performance figurant dans les contrats de PPP.

### Perspectives

Eiffage Services poursuivra la consolidation de ses activités et l'ouverture commencée en 2016 vers de nouvelles activités, telles que la gestion de patrimoine en exploitation, le gros entretien et renouvellement d'infrastructures routières (dans la foulée d'un premier contrat signé avec A'Liénor, exploitant de l'A65) ou l'exploitation-maintenance de fermes photovoltaïques en Afrique. Créée en 2016 et déjà active sur une première installation de 30 MWc à Ten Merina, Eiffage Services Sénégal entend bien se positionner sur d'autres centrales construites à proximité.

7



## Concessions autoroutières

**La branche Concessions d'Eiffage a poursuivi son développement dans le domaine autoroutier en France, en Allemagne et au Sénégal tout au long de 2016, une année rythmée par plusieurs événements notables. Ainsi, le Groupe a cédé sa participation de 36% dans Norscut (A24) au Portugal en avril.**

Les sections et ouvrages exploités par la branche Concessions un peu partout en France ont connu un exercice 2016 conforme aux attentes du Groupe. Le trafic sur le viaduc de Millau (Aveyron) a affiché une hausse de 2,3% et les travaux de modernisation menés sur l'aire de service du viaduc ont été engagés dès la signature de l'avenant au contrat de concession avec l'État. Dans le sud-ouest de l'Hexagone, l'A65 a, quant à elle, connu une augmentation de sa fréquentation de 5,2%, car elle a notamment bénéficié d'un report des poids lourds. Ces derniers ont été interdits de circulation sur les axes routiers concurrents des trois départements traversés. Cette autoroute a par ailleurs été distinguée par le Sénat fin 2016 pour les mesures environnementales compensatoires — et leur suivi dans le temps — déployées lors de sa construction.

À Marseille (Bouches-du-Rhône), la fréquentation du tunnel Prado Carénage a été affectée par la mise en service de la rocade

autoroutière L2 en fin d'année, confirmant la baisse attendue de la circulation dans cet ouvrage en année pleine en 2017. Bien qu'en deçà des prévisions initiales, le trafic observé dans le tunnel Prado Sud est néanmoins en progression régulière. La Société marseillaise du tunnel Prado Carénage poursuit ses discussions avec Marseille Provence Métropole concernant l'extension de la concession de l'ouvrage vers le boulevard Schloesing.

Outre-Rhin, le chantier de construction d'un tronçon de 33 kilomètres à 2 x 2 voies sur l'A94 avance conformément au planning convenu dans le contrat gagné en PPP auprès de l'Autorité des autoroutes du sud de la Bavière fin 2015. En Afrique, le prolongement de 16,5 kilomètres de l'Autoroute de l'Avenir entre Dakar et l'aéroport international Blaise-Diagne a été ouvert à la circulation à l'automne, l'État sénégalais ayant fait appel aux équipes d'Eiffage pour exploiter 17 kilomètres supplémentaires d'autoroute non concédée.

### Perspectives

En 2016 Eiffage a continué de renforcer son portefeuille de concessions et d'allonger sa maturité. Le plan élaboré au cours de l'année a confirmé cette stratégie et l'a étendue à de nouveaux ouvrages ou services pour le Groupe. Eiffage étudie notamment les opportunités de concessions aéroportuaires, et s'intéresse à la gestion du stationnement de surface. Il prend en compte



8

l'évolution du marché français des PPP qui fait la part belle aux équipements sportifs, culturels et de loisir, plutôt qu'aux hôpitaux, bâtiments scolaires, universitaires, administratifs. Après le Portugal, puis plus récemment l'Allemagne, Eiffage poursuit ses efforts au Benelux et profite de son implantation en Colombie pour examiner les nombreux projets de concessions autoroutières projetés dans ce pays. En Afrique, le succès largement médiatisé de l'Autoroute de l'Avenir à Dakar suscite de l'intérêt de la part d'autres pays du continent et des bailleurs de fonds multilatéraux. Avec du temps et de la patience, d'autres projets de concessions d'infrastructures de transport, de production ou de distribution d'électricité, pourraient être réalisés et exploités grâce à l'expertise des équipes d'Eiffage sur ce continent. Dans tous ces pays et pour tous ces projets, la stratégie du Groupe reste la même : faire des offres intégrées profitant de la compacité du Groupe, des synergies entre les branches, tant pour la conception que pour la construction, puis l'exploitation des ouvrages.

9



8

L'extension de l'autoroute de l'Avenir au Sénégal a été mise en service le 24 octobre 2016. Le trafic a connu sur l'année une croissance de 21%, atteignant en moyenne 60 000 véhicules/jour.

9

Le chantier de construction d'un tronçon de 33 kilomètres à 2 x 2 voies sur l'A94 en Allemagne progresse conformément au planning convenu dans le contrat conclu avec l'autorité des Autoroutes du sud de la Bavière.

## Focus APRR

**Avec plus de 2 300 kilomètres d'autoroutes en concession, APRR et sa filiale AREA constituent le deuxième groupe autoroutier français et le quatrième européen. Ses 3 600 collaborateurs mettent tout en œuvre pour proposer des infrastructures performantes et sûres à des clients toujours plus nombreux.**

Le trafic mesuré en kilomètres parcourus a progressé de 3,7 % en 2016, confortant les résultats 2015 (+ 2,7 %). Autre signal positif, la baisse de 1,2 % du taux d'accidents corporels. Au-delà, AREA a saisi l'opportunité de renforcer sa position au capital d'Adelac — concessionnaire de l'autoroute A41 Nord reliant Annecy (Haute-Savoie) à la frontière suisse — suite au désengagement des actionnaires qui avaient constitué la société à ses côtés.

### Améliorer le réseau autoroutier

De nombreux chantiers ont été engagés sur le réseau géré par APRR et AREA. L'un des plus significatifs porte sur la liaison de 5,5 kilomètres

entre l'A89 et l'A6 au nord de Lyon (Rhône). D'autres opérations ont concerné le démarrage des études et des procédures en vue de l'élargissement de l'A75 au sud de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme) et l'aménagement de l'A48-A480 sur 15 kilomètres en périphérie de Grenoble (Isère). Parallèlement, un effort particulier a été mené pour rénover les aires de repos et renforcer la sécurité routière avec, entre autres, la modernisation des équipements de gestion du trafic, l'amélioration du signalement des contresens et le traitement des zones à risques.

### Préparer l'autoroute de demain

APRR est très en pointe sur l'autoroute de demain. Tests de circulation de véhicules autonomes, création d'un réseau de bornes de recharge électrique pour accompagner l'émergence d'un mode de transport automobile sans carbone, exploitation de données internes en lien avec le concept de smart city et mise à disposition du réseau autoroutier à des laboratoires de recherche pour tester leurs innovations sont autant de projets qui ont été lancés. Le personnel d'APRR est lui-même invité à partager ses idées innovantes



10

### Perspectives

Le plan d'investissement autoroutier de 220 M€ signé avec l'État en janvier 2017 et en cours d'instruction prévoit la réalisation d'une quinzaine d'opérations majeures, parfois en association avec les collectivités territoriales, sur les réseaux du groupe APRR. Ces investissements accéléreront le développement et la modernisation du réseau, essentiellement dans les domaines de l'environnement, du service à la clientèle et de la desserte des territoires. Le protocole conclu doit permettre d'engager les premiers travaux dès 2017.

11



10

Aménagement de l'A48-A480 sur 15 kilomètres en périphérie de Grenoble (Isère).

11

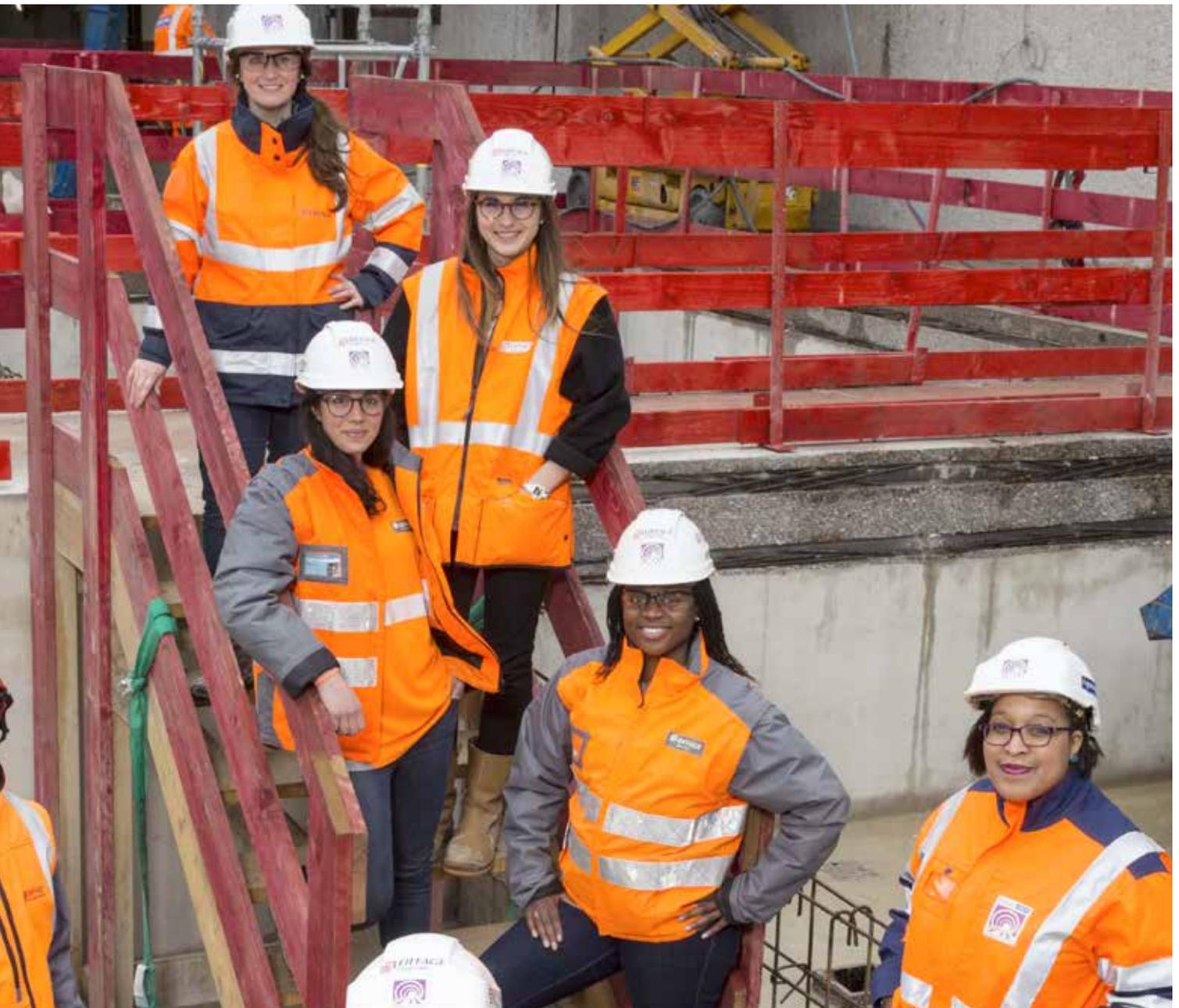
APRR et AREA renforcent la sécurité routière en modernisant des équipements de gestion du trafic et en améliorant le signalement des contresens, - comme ici sur l'A432 -, et le traitement des zones à risques.

# Développer l'engagement de nos équipes

**Avec près de 100 000 chantiers par an, les hommes et les femmes sont la première richesse d'Eiffage. Le Groupe adhère ainsi pleinement à toutes les actions destinées à favoriser leur développement et leur protection.**



# Dévelop



# per

60

Développer les compétences  
de nos collaborateurs

64

Promouvoir l'actionnariat salarié

68

Faciliter l'insertion professionnelle

72

Soutenir des projets d'intérêt général favorisant  
l'accès à l'emploi, à la formation et au logement

76

Protéger nos équipes sur nos chantiers

DÉVELOPPER

# Développer les compétences de nos collaborateurs

## Défis

Les évolutions rapides des marchés et des technologies vont conduire à l'exercice de plusieurs métiers dans une carrière, en particulier pour les compagnons et les agents de maîtrise, et rendre la formation professionnelle continue d'autant plus nécessaire.

## Solutions

Le développement et la gestion dynamique des compétences des collaborateurs sont confortés et affinés, grâce à l'analyse objective des besoins en personnel, l'optimisation des organisations, et une mobilité professionnelle favorisée.

## Le développement de notre capital humain dans l'ensemble de nos régions et de nos pays est un enjeu majeur. La croissance et les performances du Groupe passent par l'épanouissement de toutes ses richesses humaines et la gestion dynamique des compétences.

Pour une entreprise qui réalise l'essentiel de son activité sur près de 100 000 chantiers par an, la motivation, la compétence et la capacité des collaborateurs à travailler en équipe sont essentielles. Le Groupe, qui a consacré 3,84 % de sa masse salariale à la formation en 2016, a mis en œuvre des moyens ambitieux pour développer les compétences, les expertises, les qualifications et favoriser les évolutions professionnelles dans le cadre de la transition numérique et écologique.

### Formations mutualisées conçues en interne

Lancée en octobre 2014, l'Université Eiffage est un maillon fondamental de ce développement des ressources humaines. Elle propose des formations mutualisées conçues en interne, adaptées aux besoins tant des différentes branches que des collaborateurs, d'assurer la

bonne transmission des expériences et bonnes pratiques, de mieux partager des méthodes communes et de développer de nouvelles compétences (BIM, numérique, ville durable, etc.) La qualité même des formations s'en trouve améliorée : plus conscients de la réalité du terrain, les 500 formateurs — des cadres expérimentés du Groupe — délivrent un savoir-faire plus concret, faisant mieux le lien entre apports théoriques et réalité du Groupe et favorisant les mises en situation.

Cette offre de formation a été rassemblée sur un site Internet, ouvert à tous les collaborateurs, sous forme d'un « book » qui décrit plus de 500 modules impliquant toutes les branches. Alors que celles-ci développent de leur côté des formations plus spécifiques, les master Spe' Métiers, plus techniques et adaptés à leurs activités, mais aussi les master

Chef pour les chefs de chantier et les chefs d'équipe et les master Prod pour les ouvriers et compagnons, l'Université Eiffage délivre des formations Groupe transverses, notamment les masters Spé' Essentiels, pour les cadres et Etam. Ces modules de formation, conçus par Eiffage pour Eiffage, délivrent un enseignement théorique et pratique pointu dans des domaines précis : management, gestion budgétaire et financière, sous-traitance, droit social, achats ou encore développement durable.

### Culture Eiffage

Autre atout, non négligeable, ces formations interbranches forment plus de 2 000 stagiaires par an, et contribuent à forger la culture d'entreprise, la « culture Eiffage ». « Nos stagiaires, de toutes origines, de tous métiers peuvent ainsi échanger avec d'autres collègues, explique Louis-Marie Tandeau de Marsac, directeur du développement des ressources humaines et des relations sociales, *s'enrichir mutuellement et construire leur réseau professionnel* ».

**1 026 212**  
heures de formation en 2016,  
en France et à l'international

CLEMESSY

## Un Institut des métiers très branché

Spécialiste en génie électrique et mécanique, Clemessy (5 000 personnes avec ses filiales) consacre 5,7 % de sa masse salariale par an pour former de 1 000 à 1 200 stagiaires et compte son propre Institut des métiers de 1 000 m<sup>2</sup> à Mulhouse (Haut-Rhin), doté notamment d'un atelier-école.

«La formation, ce n'est pas une dépense, c'est un investissement, insiste Léon Palermi, directeur des ressources humaines de Clemessy. Nous apportons des services de haut niveau dans des domaines où les habilitations et les certifications sont souvent indispensables».

Eux-mêmes collaborateurs de Clemessy, les 80 formateurs sont les mieux à même



de transmettre compétences, savoir-faire et valeurs de l'entreprise. Ces formations sont l'occasion d'un brassage de salariés (entités, régions, générations), créant de vrais réseaux d'entraide. Les antennes d'Épinal (Vosges) pour les métiers de la haute tension et de Feyzin (Rhône) pour ceux liés à l'analyse de produits chimiques et pétrochimiques complètent l'Institut.



## M'Academy, l'école interne de Clemessy Services

Garantir l'employabilité des salariés, développer la polyvalence, valoriser les expertises sont les objectifs de la M'Academy, l'école interne de formation technique à la mécanique, la métallurgie et la tuyauterie créée par Clemessy Services. 185 personnes ont été formées en 2016 près de Lyon

(Rhône) et à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique). En 2017, la formation va s'étendre aux monteuses et aux soudeuses et concerner près de 300 collaborateurs. Un investissement annuel de près de 300 000 euros. Transmettre les savoir-faire et concevoir des formations sur-mesure est essentiel pour renforcer l'expertise technique auprès des clients et développer de nouveaux marchés.

LGV BPL

## Une opération coup de poing pour former les salariés spécialisés dans la maintenance

Opere, filiale d'Eiffage, assurera jusqu'en mai 2036

la maintenance de la LGV BPL. Les installations de la ligne doivent être disponibles en permanence et le niveau de sécurité très élevé. Pour répondre au mieux à ces impératifs, l'Université Eiffage et Opere ont mis en place un dispositif de recrutement et de formation spécifique et inédit. Une opération coup de poing d'autant plus nécessaire que les compétences requises n'existaient pas en interne. Ambitieux, le programme,

qui représente un effort financier de plus de 1,5 million d'euros, est qualifiant et certifiant. Il a reçu le soutien de plusieurs partenaires tels que Constructyts (Opca de la construction), le Conseil régional des Pays de la Loire et Pôle emploi. Ce dispositif a d'abord été proposé, sur la base du volontariat, aux personnes embauchées localement en insertion et qui avaient travaillé sur le chantier, puis ouvert à d'autres demandeurs d'emploi.

Au total, plus de 70 personnes ont été formées à des postes d'agents spécialisés signalisation et télécommunications, énergie et caténaires ou encore voie ferrée, d'agents sol en charge de la préparation et de la manœuvre des trains et de conducteurs de trains certifiés pour la conduite sur lignes à grande vitesse. 35 700 heures de formation ont été dispensées de mars 2016 à la fin février 2017, à raison de 320 à 980 heures selon les parcours et les métiers.

APRR

## Une transmission du savoir bien balisée chez APRR

« Ouvriers autoroutiers ou agents de sécurité en charge de l'entretien ou de la sécurisation du réseau, péagers qui exploitent nos gares... les métiers de l'autoroute sont spécifiques et évoluent en permanence. Pour eux, il n'existe pas de formation sur-mesure. APRR s'est donc doté de ses propres plateformes de formation, en salle et en ligne, afin d'organiser la transmission du savoir et des compétences en interne », explique Roland Bret, responsable du développement des ressources humaines d'APRR. Ces formations, conçues et animées par des experts internes volontaires, cadres

et non cadres, sont adaptées en permanence aux métiers et aux besoins de l'entreprise. Elles permettent de partager les expériences et les pratiques professionnelles et contribuent à optimiser le budget formation. Plus de 200 collaborateurs sont mobilisés pour dispenser des formations entre autres sur la viabilité du réseau en hiver, la gestion d'intervention sur des événements ou la pose de balisage, notamment dans le centre de Bourg-en-Bresse (Ain). Une plateforme en ligne permet de renforcer et d'évaluer l'acquisition des connaissances. Au total, plus d'un tiers des heures de formation est réalisé en interne pour sécuriser les parcours tout au long de la vie professionnelle.

Exercice de conduite d'un camion de déneigement chez APRR en prévision de la saison hivernale.



EIFFAGE CONSTRUCTION

## (EC)<sup>2</sup>, une cartographie des emplois pour faciliter la gestion des compétences

Pour faciliter le pilotage des ressources humaines, Eiffage Construction a établi une cartographie de l'ensemble de ses métiers. « Nous avons désormais une vision plus précise de la totalité des métiers exercés et de la globalité des niveaux de responsabilité, précise Cécile Becker, directrice du développement des ressources humaines. Nous avons aussi défini un référentiel commun des missions

et des compétences requises pour chaque emploi et des modules de formation correspondants ». La branche a constitué le pack évolution Emplois et compétences d'Eiffage Construction, baptisé, en hommage aux ingénieurs, (EC)<sup>2</sup>. Il est ainsi plus aisé de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Un double outil stratégique coordonné pour les emplois supports avec les autres branches du Groupe.



DÉVELOPPER

# Promouvoir l'actionnariat salarié



## Défis

Poursuivre le développement de l'actionnariat salarié, facteur de cohésion et de croissance.

## Solutions

Porter à 100 % le nombre de souscripteurs en confortant l'adhésion au dispositif en France tout en approfondissant son extension à l'international.

# 100 % engagés 100 % actionnaires

« L'actionnariat salarié est la colonne vertébrale d'Eiffage, tant il témoigne de l'attachement des salariés au Groupe et à sa performance. C'est l'aboutissement d'un management réussi. Il est le signe que les salariés se sentent bien dans le Groupe, adhèrent à ses valeurs, s'engagent ensemble pour la bonne marche de l'entreprise, ont confiance dans l'avenir », souligne Sonia Chevalier devenue, en 2016, directeur en charge de l'actionnariat salarié. « Plus nous serons solidaires, plus nous serons performants sur nos chantiers », ajoute-t-elle. Souscrire, même modestement, est une manière de faire partie de l'histoire du Groupe.

Sous l'impulsion de Benoît de Ruffray, l'objectif est clairement affiché : porter à 100 % le nombre de souscripteurs salariés actifs. L'actionnariat salarié est un excellent vecteur pour fidéliser et impliquer les forces vives de l'entreprise.

Un dispositif de communication entièrement repensé a été mis en œuvre début 2017, à l'occasion de la campagne annuelle de souscription, et sera complété par des communications plus régulières tout au long de l'année. Plus de 700 « messagers », représentant les salariés du Groupe, ont été réunis comme chaque année à Paris pour le lancement de cette campagne.

## **Consolidation d'année en année**

Un nouvel élan se dessine pour l'actionnariat salarié, inscrit dans les gènes d'Eiffage depuis sa fondation et qui se consolide d'année en année. En 2016, les collaborateurs ont confirmé une fois encore leur attachement à ce dispositif. Ils ont été 37 715 à souscrire, soit un taux de participation de 64,15 % en France et 50,36 % à l'international, pour un investissement moyen de 3 460 euros. Le taux de participation des compagnons s'est lui aussi accru. Ensemble, les participants ont

apporté au total 130,5 millions d'euros au capital, soit 13 millions d'euros de plus que l'année précédente qui avait déjà marqué un record. L'actionnariat salarié fédère collaborateurs et anciens collaborateurs, qui détiennent ensemble 21,1 %\* du capital. Un modèle unique en Europe pour un groupe de cette taille.

## **Valeur offensive**

L'actionnariat salarié présente une valeur patrimoniale et une valeur offensive. Les sommes collectées constituent autant de capital qui peut être investi, par exemple, dans des acquisitions. Ce dispositif est aussi l'un des garants de l'indépendance d'Eiffage.

## **Extension à l'international**

La campagne 2014 avait été marquée par l'ouverture de la souscription aux filiales d'Eiffage en Belgique, au Luxembourg et au Sénégal. La campagne 2016 a vu l'intégration des filiales espagnoles. Cette politique de développement à l'international se poursuivra en 2017 avec l'ouverture de la souscription aux salariés allemands.

\* Chiffre arrêté au 31 décembre 2016.

BENELUX

## Une progression constante

Lancé au Benelux en 2014, l'actionnariat salarié a connu une progression constante, le taux de souscription ayant été largement supérieur à 50 % en 2016. Les conditions favorables de souscription et la bonne tenue de l'action ne sont pas étrangers à cette évolution. *« Je tiens aussi à souligner l'implication et la force de conviction de nos « messagers », souligne Philippe Brulard, administrateur ressources humaines d'Eiffage Benelux. Choisis parmi nos collaborateurs, ils véhiculent auprès de leurs collègues les vertus de l'actionnariat salarié. « Convaincre sans contraindre » constitue l'essence de leur message et la clé de leur réussite. Au-delà de l'intérêt financier, le renforcement du sentiment d'appartenance au groupe Eiffage constitue, à nos yeux, la réelle plus-value de l'actionnariat salarié. Ce dernier fédère nos collaborateurs autour de valeurs communes, porteuses d'un projet d'avenir ambitieux », conclut-il.*



ESPAGNE

## Une première édition remarquable

La campagne de souscription à l'actionnariat salarié a été ouverte pour la première fois en 2016 aux salariés d'Eiffage en Espagne à travers les filiales Eiffage Energía, Eiffage Métal Iberica et Eiffage Infraestructuras. 43,73 % des 2500 personnes concernées y ont pris part, un taux particulièrement remarquable

s'agissant d'une première édition. Cette ouverture constitue, pour eux, une opportunité de faire pleinement partie du Groupe à l'heure de son redéploiement à l'international. *« Dans un pays où le contexte économique reste difficile, les collaborateurs espagnols ont tenu à témoigner leur reconnaissance au Groupe qui a soutenu les filiales locales et à marquer leur sentiment d'appartenance à Eiffage », se félicite Dominique Chinal, directeur financier de la branche Infraestructuras en Espagne.*

## Des compagnons très impliqués...

Depuis la création d'Eiffage, les compagnons ont été étroitement associés à l'actionnariat salarié, conformément à la tradition forte d'intégration du monde ouvrier qui caractérise le monde du BTP. L'année 2016 a encore une fois confirmé leur engagement dans la réalisation de cet objectif commun. Ainsi, 21 % des sommes investies au titre de la souscription l'ont été par les compagnons tandis que le nombre de compagnons souscripteurs a augmenté de 12,1 %.

« L'engagement des compagnons dans le capital de notre entreprise est la fierté du groupe Eiffage, un modèle que ne partage aucun autre groupe, insiste Sonia Chevalier, directeur en charge de l'actionnariat salarié. L'actionnariat pour de nombreuses entreprises est une affaire de cadres. Chez Eiffage, le partage des profits est l'affaire de tous et l'engagement de chacun dans la recherche permanente d'une réussite commune. »



## ...et connectés

La dématérialisation de la souscription à l'actionnariat salarié, qui a été ouverte en 2016 aux cadres et aux Etam (employés, techniciens et agents de maîtrise), a été proposée aux compagnons avec succès. Ces derniers y ont spontanément adhéré, ce qui laisse présager une généralisation rapide de ce mode de souscription pratique et écologique.

# Faciliter l'insertion professionnelle



## Défis

Offrir une chance à un maximum de personnes éloignées de l'emploi et sans qualification d'obtenir un diplôme professionnel et de vivre une expérience pérenne au sein d'une grande entreprise.

## Solutions

Déployer, jour après jour, une politique d'insertion durable en menant des actions diversifiées sur le terrain et s'appuyer sur les acteurs spécialisés dans le domaine de l'insertion situés au plus près des territoires.

**« Nous donnons une chance à tous en mettant en œuvre une véritable politique d’insertion, fondée sur la qualification par l’alternance et l’apprentissage. Nous préparons ainsi nos emplois de demain en permettant à des jeunes d’accéder à une qualification professionnelle, en favorisant la diversité. »**

**Louis-Marie Tandeau de Marsac**

Directeur du développement des ressources humaines et des relations sociales

Le groupe Eiffage s’est construit et développé autour de valeurs qui cherchent à fédérer autant ses collaborateurs que ses partenaires et ses clients. Si ces principes fondateurs sont en premier lieu destinés à ses collaborateurs directs, ils s’adressent également aux personnes éloignées de l’entreprise et de l’emploi. Signataire des Chartes de la diversité et de l’apprentissage, en adéquation avec ses valeurs, Eiffage a toujours placé l’insertion professionnelle au premier rang de sa politique sociale.

#### **Vers une insertion durable**

Le Groupe souhaite donner une chance à tous. Pour cela, il met en œuvre une véritable

politique d’insertion, qui se veut fondée sur la qualification par l’alternance et par l’apprentissage. Ce positionnement passe par le développement d’une politique d’insertion durable, qui prépare les emplois de demain. Il concerne principalement les ouvriers et l’encadrement de proximité. Cette politique volontariste en faveur de l’alternance s’appuie sur les écoles de formation initiale créées par Eiffage et qui concernent tous les métiers du Groupe. Elle donne l’occasion à des jeunes femmes et à des jeunes hommes de tous les niveaux d’accéder à une qualification professionnelle reconnue, de faire leurs preuves au sein d’une grande entreprise

sans subir aucune forme de discrimination, puis d’y faire carrière.

#### **Au plus près des territoires**

Le groupe Eiffage privilégie bien entendu systématiquement le recrutement direct de ses collaborateurs. Néanmoins, il a aussi recours à des prestataires extérieurs. Ceux-ci viennent, par exemple, en appui sur certains grands chantiers nécessitant un effort particulier compte tenu du nombre important de demandeurs d’emploi à recruter via Pôle Emploi : les entreprises de travail temporaire d’insertion, les structures de l’insertion par l’activité économique (SIAE) ou encore le réseau Cap Emploi pour les personnes reconnues comme travailleurs handicapés. En région, les filiales et les établissements de toutes les branches d’Eiffage collaborent étroitement avec le réseau des Clubs régionaux d’entreprises partenaires de l’insertion (Crep). Ce dernier, cofondé en 1993 par Eiffage, est sollicité régulièrement pour accompagner les entreprises du Groupe dans la mise en œuvre de leurs actions d’insertion, avec le souci constant de se situer au plus près des territoires.



## CONSTRUCTION

### Une démarche volontariste

Les entreprises de la branche Construction sont pleinement engagées dans une démarche de développement et de promotion de l'insertion. Au-delà des clauses sociales prévues par certains marchés, une collaboration active de la branche avec les acteurs locaux de l'insertion est généralisée tout au long de l'année, notamment lors de grands chantiers. Le PPP de rénovation de la Grande Arche de La Défense (Hauts-de-Seine) illustre cette volonté. Il a permis à Eiffage Construction de proposer un projet global durable d'insertion alliant efficacité sociale et performance économique, et d'agir en faveur de personnes prioritaires au regard des politiques publiques de l'emploi. Le déploiement de cette clause d'insertion a été mené avec l'association Ensemble Paris Emploi Compétences (Epec) dans une optique concertée. « Notre engagement était de 110 000 heures d'insertion mais l'énergie déployée par nos équipes sur place a, entre autres, permis de porter ce nombre à 143 000 fin janvier 2017, précise Paulo Carvalho, responsable ressources humaines au sein d'Eiffage Construction. Sur ce chantier, 218 personnes en insertion sont intervenues avec, pour beaucoup d'entre elles, un contrat de travail en CDI, CDD ou apprentissage à la clé. »

## INFRASTRUCTURES

### Un facteur différenciant

Le développement des clauses d'insertion au sein des marchés est plus que jamais une réalité. Quasi omniprésentes dans les marchés publics, celles-ci investissent désormais les marchés privés. Les clients considèrent leur prise en compte comme un facteur différenciant dans les réponses aux appels d'offres, notamment pour les grands chantiers.

Par la qualité de mise en œuvre de ces clauses et ses résultats en la matière, la branche Infrastructures fait la différence et bénéficie ainsi d'un capital sympathie auprès de ses donneurs d'ordres. Sur le chantier du prolongement de la ligne 14 du métro parisien, l'objectif de 45 000 heures d'insertion est d'ores et déjà dépassé. « S'appuyant sur notre réseau d'écoles, nous avons déployé des parcours de formation qualifiants en alternance pour le métier de coffreur qui permettent

d'obtenir un titre professionnel reconnu, précise Thomas Parmentier, responsable du développement des ressources humaines de la branche Infrastructures. Nous avons, par ailleurs, proposé à neuf demandeurs d'emploi de rejoindre nos équipes en tant qu'électriciens de tunnelier dans le cadre d'une démarche volontaire d'insertion professionnelle initiée sur le chantier des ouvrages de reconnaissance du tunnel euralpin Lyon-Turin. »





## ÉNERGIE

### De multiples actions sur le terrain

De multiples initiatives favorisant l'intégration en entreprise de demandeurs d'emploi sont prises par les établissements de la branche Énergie. Pour pallier la pénurie rencontrée pour certains profils professionnels (monteurs électriciens, chefs d'équipe, conducteurs de travaux...), Clemessy a noué un partenariat avec l'antenne Pôle Emploi de Mulhouse (Haut-Rhin) et déployé

une préparation opérationnelle à l'emploi individuelle. « Celle-ci a permis à cinq personnes d'être formées en entreprise pendant trois mois, trois d'entre elles s'étant vu proposer un CDI à la fin de leur stage », précise Maëlys Chevaux, technicienne ressources humaines chez Clemessy, qui prévoit de renouveler cette action en 2017. En Normandie, deux actions rapprochant jeunes et entrepreneurs ont été menées par Clemessy Services. « L'une d'elle a été réalisée avec le Crepi local lors d'un rallye impliquant

30 jeunes et s'achevant par un « job dating », explique Claire Marchand, chargée de ressources humaines. L'autre, faite avec l'association 100 chances/100 emplois, a permis aux participants, après une semaine de préparation, de présenter leurs projets professionnels devant un comité d'acteurs économiques de la région et d'être parrainés dans leurs recherches d'emploi. » Résultat : plusieurs jeunes ont bénéficié d'un stage chez Clemessy Services et d'un accompagnement professionnel personnalisé.

## APRR

### L'initiative sociale d'APRR en faveur des personnes en situation de handicap

L'Esat<sup>1</sup> « Hors Murs » offre la possibilité à des personnes handicapées de travailler en milieu ordinaire avec une intégration progressive et un accompagnement spécifique. Dès 2013, la direction des ressources humaines d'APRR a proposé à la direction clientèle d'ouvrir ses portes à une personne handicapée, dans le cadre d'un contrat de mise à disposition de salariés de l'Adapt<sup>2</sup>. La mobilisation de l'équipe du pôle clients télépage a permis d'accueillir une première salariée pendant un peu plus d'un an et de renouveler la démarche avec un second en 2015. Ainsi, à l'issue d'un stage pour mesurer la pertinence de la collaboration et identifier les adaptations nécessaires, un jeune collaborateur travaille à mi-temps sur la mise à jour de la base clients, en les contactant directement par téléphone.

1. Établissement et services d'aide par le travail.

2. Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées.

# Soutenir des projets d'intérêt général favorisant l'accès à l'emploi, à la formation et au logement

## Défis

Favoriser l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis par l'accès à l'emploi, à la formation et au logement.

## Solutions

La Fondation Eiffage soutient des projets menés par des associations engagées. Elle s'implique également au cœur même des quartiers défavorisés tout en accompagnant des associations parrainées par des collaborateurs ou des retraités du Groupe.

## « La Fondation Eiffage est une source de fierté qui atteste que le Groupe s'engage dans tous les territoires qu'il traverse. »

**Benoît de Ruffray**

Président de la Fondation Eiffage

Une nouvelle page s'ouvre pour la Fondation Eiffage. Benoît de Ruffray en est devenu le président en décembre 2016, succédant à Jean Carré, qui la présidait depuis sa création en 2008.

*« La Fondation Eiffage est une clé de voûte, une source de fierté qui atteste que le Groupe s'engage dans tous les territoires qu'il traverse et est un acteur de ce qu'ils deviennent »,* avait salué Benoît de Ruffray lors du séminaire annuel de la Fondation, en novembre 2016. *« Des collaborateurs engagés sont la meilleure garantie de la performance du Groupe »,* avait-il ajouté devant les 80 participants, salariés ou retraités d'Eiffage, marraines et parrains d'associations, réunis à Paris pour l'occasion.

### **Projets parrainés par des salariés et retraités du Groupe**

La Fondation Eiffage entend plus que jamais « faire de la solidarité un pont vers l'avenir ». Le séminaire des parrains organisée le jeudi 3 novembre 2016 a été l'occasion de réaffirmer les vertus de l'engagement bénévole des collaborateurs et collaboratrices et des retraités d'Eiffage dans des associations qui contribuent à favoriser l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté en favorisant leur accès à l'emploi, à la formation et au logement. Des associations auxquelles la Fondation accorde des subventions.

### **Projets pluriannuels de grande envergure sur trois ans**

Depuis 2013, la Fondation Eiffage appuie également des projets

de plus grande envergure sur trois ans en apportant son soutien à des associations de premier plan comme ATD Quart Monde et Habitat et Humanisme. La lutte contre le chômage et le mal-logement, l'appui à la formation et à l'insertion professionnelle nécessitent aussi un engagement sur la durée.

### **Projets nés au cœur des quartiers prioritaires de la politique de la ville**

La Fondation renforce par ailleurs depuis 2016, dans le cadre de la charte Entreprises et quartiers, son soutien à « des projets nés au cœur même des quartiers prioritaires de la politique de la ville », comme le précise Xavier Lanthiez, son délégué général. *« Il s'agit de quartiers caractérisés par un taux de chômage élevé et situés en zones urbaines comme en zones rurales. »* Soutien de projets pluriannuels, implication au cœur des quartiers, aides à des associations — trois modes d'action éminemment complémentaires.

## Soutien pluriannuel à des associations de premier plan

La Fondation Eiffage a pour devise « construire ensemble un monde partagé ». Dès lors, bâtir un monde où une partie de la société n'aurait pas sa place n'a pas de sens. Dans cet esprit, la Fondation apporte un soutien important, et sur plusieurs années, à ATD Quart Monde (lutte contre le chômage de longue durée),

Habitat et Humanisme (logement social et insertion), le réseau des Jardins de Cocagne (insertion professionnelle par le maraîchage biologique et la restauration) et Passeport Avenir (accompagnement de jeunes étudiants prometteurs issus de la diversité sociale et culturelle).

### HABITAT ET HUMANISME



Le mouvement d'aide au logement et à l'insertion Habitat et Humanisme accompagne des ménages en situation de grande fragilité en leur offrant un logement décent. La Fondation Eiffage a contribué au financement de l'aménagement et de l'ameublement d'une maison capable d'accueillir 80 résidents disposant de faibles ressources, dont des personnes en situation de grande précarité sociale. Cette maison a été inaugurée en janvier 2017 à Jouy-en-Josas (Yvelines).

La Fondation Eiffage apporte son soutien à ATD Quart Monde dans son projet visant à lutter contre le chômage de longue durée. Le mouvement propose de favoriser la réinsertion des demandeurs d'emploi en leur faisant réaliser des activités d'intérêt général, insuffisamment lucratives pour le marché classique, mais très utiles socialement. Le 21 novembre 2016, dix territoires urbains et ruraux ont été sélectionnés afin de participer à une

expérimentation. En janvier 2017, quatre de ces territoires ont créé des entreprises à but d'emploi (EBE), les structures qui accueillent les chômeurs de longue durée, et ont commencé à embaucher les premiers salariés. La Fondation Eiffage apporte son soutien à la structure de Meurthe-et-Moselle en lien avec le Crepi (Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion) de Nancy et les établissements d'Eiffage dans l'Est de la France.

### ATD QUART MONDE





La Fondation renforce depuis 2016 son soutien à des projets nés au cœur des quartiers défavorisés en apportant sa contribution à des associations comme Positive Planet Le Havre (Seine-Maritime) qui accompagne des créateurs de microentreprises.

## Projets nés au cœur des quartiers prioritaires de la politique de la ville

« En étant au plus près des territoires qui en ont le plus besoin, la Fondation Eiffage mobilise la solidarité et les énergies locales à travers une démarche raisonnée et durable. Elle apporte jusqu'à 15 000 euros par projet, un montant que les directions régionales du Groupe concernées abondent de 5 000 euros », explique Xavier Lanthiez, délégué général de la Fondation Eiffage. L'association Planet Adam, rebaptisée Positive Planet Le Havre (Seine-Maritime), située au sein de la zone franche urbaine du Havre qui accompagne des créateurs de microentreprises, est ainsi subventionnée comme

l'association El Fouad à Avion (Pas-de-Calais) qui développe un restaurant d'insertion.

Un troisième projet, porté par la direction régionale Méditerranée d'Eiffage Construction et Eiffage Sénégal, a donné l'opportunité à douze élèves, en cours d'études dans le bâtiment, scolarisés dans la cité de La Castellane à Marseille (Bouches-du-Rhône), de se rendre au Sénégal afin de participer à la rénovation d'une maternité et d'allier formation technique sur un chantier et ouverture culturelle.

## Projets parrainés par des salariés et retraités du Groupe

Depuis sa création, la Fondation a soutenu plus de 170 projets parrainés par plus de 200 salariés et retraités du Groupe. Le montant de la subvention apportée atteint en moyenne 12 000 euros. Ainsi, l'association Le Savoir et le Fer, qui allie sauvegarde du patrimoine dans l'ouest de l'Orne et formation des personnes en difficulté, a été parrainée en 2016 par Christian Chantreuil et Jean-Pierre Limin, respectivement directeur d'établissement et géomètre au sein de la branche Infrastructures. Le Savoir et le Fer accueille 20 personnes en insertion sur le chantier de restauration d'un site minier. L'expérience

avait déjà été tentée avec succès en partenariat avec l'Afpa. Les 27 ouvriers qui avaient été employés sur le chantier ont tous obtenu le titre professionnel de maçon du bâti ancien et trouvé un emploi.



L'association Le Savoir et le Fer accueille 20 personnes en insertion sur le chantier de restauration du site minier de la Butte Rouge à Dompierre (Orne).

# Protéger nos équipes sur nos chantiers



## Défis

Devenir une entreprise de référence en matière de prévention. Faire en sorte que chaque collaborateur d'Eiffage adhère sans réserve à une culture partagée de la sécurité et qu'il en soit un acteur au quotidien, pour lui et ses collègues.

## Solutions

Considérer la prévention comme un acte de management à part entière requérant une exemplarité et un engagement sans faille de toute la chaîne hiérarchique qui doit rechercher désormais le risque zéro.

## **Eiffage se veut une entreprise de référence en matière de sécurité. C'est ainsi que le Groupe souhaite être identifié et reconnu auprès de ses clients, car la prévention est avant toute chose le signal avancé le plus fort d'une équipe en ordre de marche derrière son dirigeant.**

La prévention des accidents et la lutte contre les maladies professionnelles représentent un enjeu majeur pour Eiffage. Il s'agit d'un axe clé de son Plan stratégique Eiffage 2020 annoncé au cours de l'année 2016. Les accidents du travail ne sont en aucun cas à considérer comme une fatalité. Les engagements d'Eiffage en termes de prévention sont au centre de toutes les décisions prises au sein du Groupe et ce, à tous les niveaux. Cette démarche a un impact autant pour le choix de ses clients et de ses partenaires qu'en termes d'organisation interne. La conception, les méthodes et l'exécution des chantiers ainsi que les missions de surveillance et de gestion du trafic autoroutier sont systématiquement abordées sous le prisme de la prévention.

Pour Eiffage, sécurité et performance vont de pair. Elles sont les « cofacteurs » indissociables du développement du Groupe.

### **Un acte de leadership**

Eiffage considère la prévention comme un acte de leadership à part entière. Une exemplarité et un engagement sans faille sont ainsi exigés des managers, quelle que soit leur position hiérarchique dans l'entreprise. Tous doivent être pleinement conscients que rien ne serait possible sans les femmes et les hommes qui constituent leurs équipes. Aussi, leur revient-il de tout mettre en œuvre pour préserver la santé et l'intégrité physique de leurs collaborateurs. Formations, audits de chantier, visites hiérarchiques, challenges prévention, quarts d'heure sécurité hebdomadaires... : de multiples

actions sont menées au quotidien dans chacune des branches d'Eiffage, tant sur le terrain que dans les bureaux. Elles ne visent qu'un seul objectif, que les salariés s'approprient une culture partagée de la sécurité et deviennent des acteurs à part entière de la prévention, pour eux-mêmes comme pour leurs collègues.

### **Vers le risque zéro**

Après avoir longtemps fondé sa politique de prévention sur la recherche du « zéro accident », Eiffage a franchi une étape supplémentaire lors de l'année écoulée en mettant désormais en avant le risque zéro. Plusieurs initiatives ont d'ores et déjà été prises dans ce sens dans les différentes branches du Groupe comme, par exemple, la création d'une application pour smartphones Safety Force® — lauréate du Grand Trophée TP organisé par la FNTP — ou les modules de formation SafeStart®. Toutes ont un point commun, elles cherchent à maintenir un état d'alerte permanent chez les collaborateurs pour leur permettre de détecter les situations à risques sur un site et prévenir ainsi tout accident potentiel.



CONSTRUCTION

## Impliquer tous les niveaux hiérarchiques dans la démarche Prévention

Eiffage Construction a poursuivi en 2016 le déploiement de la démarche Management et discipline sécurité impliquant tous les niveaux hiérarchiques dans la démarche Prévention de la branche à partir d'objectifs précis pris par la direction générale. « Parallèlement, nous avons effectué une révision globale des « savoirs minimaux de sécurité », devenus les « savoirs maîtrisés de sécurité », précise Jean-Louis Marotel, directeur du service Prévention. Ces derniers ont également été déployés au sein des sociétés d'intérim en contrat-cadre avec la branche. » L'accord conclu fin 2015 entre Eiffage Construction et l'OPPBTB sur la prévention du risque amiante et la mise en œuvre d'une politique prévention au niveau des sous-traitants s'est concrétisé par la signature de conventions d'objectifs dans plusieurs régions. Par ailleurs, une étude sur les conditions de travail des coffreurs-bancheurs a été menée avec cet organisme dans divers établissements de l'entreprise.

Test d'un exosquelette, destiné à réduire les risques liés au portage d'outils et à faciliter les mouvements, sur le chantier de rénovation d'un hôtel particulier classé, rue de Courcelles, à Paris.

INFRASTRUCTURES

## Vers le 100 % sécurité avec Safety Force®

Avec l'application mobile Safety Force®, les salariés de la branche Infrastructures disposent d'un outil de mesure de la maîtrise de la prévention applicable sur les lieux de travail. Tous les métiers et activités sont concernés : chantiers, bureaux, ateliers, usines et carrières. Lors d'une visite de site effectuée

par un collaborateur du Groupe, un coordinateur SPS (sécurité et protection de la santé), un donneur d'ordres ou un sous-traitant, voire lors des quarts d'heure sécurité hebdomadaires, 20 exigences fondamentales concernant l'application des consignes de sécurité sont passées au crible sur une échelle d'appréciation allant de 0 % à 110 % : éloignement des engins en mouvement, tenue du poste de travail, conduite de véhicules... « Chaque

évaluation permet d'estimer en temps réel l'implication des collaborateurs, de renforcer le savoir-faire collectif en matière de prévention et – surtout – d'anticiper la survenance d'un éventuel accident », assure Erick Lemonnier, directeur prévention de la branche Infrastructures. Safety Force® est téléchargeable par chaque collaborateur possédant un smartphone mis à disposition par l'entreprise et une adresse mail « @eiffage.com ».



## ÉNERGIE

### Sécurité: des actions d'envergure

Sur les chantiers d'Eiffage Énergie, plusieurs vidéos pédagogiques ont été tournées afin de sensibiliser le maximum de collaborateurs à l'application des mesures de sécurité. L'une d'elles, réalisée avec son client Enedis, est destinée à amener l'encadrement à s'impliquer dans la conduite d'une enquête liée à un accident électrique et d'en définir précisément les causes. D'autres ont eu pour objet de faire témoigner des salariés touchés, leurs collègues et des clients sur le déroulement et la prise en charge d'un accident et de présenter les suites en termes de vécu personnel et d'enquête post-accident. Le second temps fort de 2016 a été l'élaboration du plan stratégique 2020 en matière de prévention. «*État des lieux, benchmark chez les clients et les autres acteurs du métier... : des groupes de travail ont réuni un large panel de collaborateurs (animateurs prévention, directeurs régionaux, de filiales...) issus de tous les pays d'Eiffage Énergie, résume Patrick Colin, directeur qualité, prévention, environnement*

de la branche Énergie. *Leurs réflexions ont permis de définir des incontournables de la sécurité — les « points capitaux » — et les bonnes pratiques, traduites sous forme d'une charte d'engagement.»* Le tout pour une mise en application dès 2017.



Exercice de prévention du risque électrique au sein de l'institut des métiers de Clemessy.



Je disais :  
"On n'est pas  
des gamins" ...

Maintenant je parle beaucoup de sécurité à mes enfants.

Vous allez changer d'idée sur la sécurité

**SAFESTART**  
pour vous  
partout.

APRR

**800**  
Collaborateurs formés  
à SafeStart en 2016

## CONCESSIONS

### APRR: la prévention choisie avec SafeStart®

APRR a déployé une nouvelle approche de la prévention des accidents du travail au cours de l'année 2016. Son nom ? SafeStart®. Le dispositif se compose de cinq modules de formation qui invitent à changer de culture en matière de sécurité en passant d'une prévention « par obligation » à une prévention « par conviction », tant sur le lieu de travail que dans la vie quotidienne. Ainsi, en favorisant une attitude de vigilance permanente et en incitant les salariés à être les acteurs de leur propre sécurité, SafeStart® permet de lutter contre les habitudes à risque et les erreurs involontaires, sources de 90 % des accidents.

« En 2016, 800 collaborateurs d'APRR ont suivi les différents modules de SafeStart®, les sessions étant animées par des formateurs internes issus du terrain, souligne Lydie Foissey, chef de service prévention et santé au travail d'APRR. Les conséquences en termes d'accidents du travail ont été immédiates, avec un taux de fréquence divisé par trois fin 2016. »

Le déploiement de SafeStart® sera poursuivi en 2017 au sein d'APRR et étendu au personnel d'AREA, l'objectif étant de former l'ensemble des équipes opérationnelles, soit 2 500 personnes, d'ici deux ans.

# Améliorer la qualité de vie sur tous nos territoires

De profondes évolutions du métabolisme des villes s'avèrent nécessaires pour diminuer l'empreinte écologique. Ensemblier de la ville, Eiffage déploie des solutions innovantes pour une meilleure qualité de vie.



# Améliore



er

82	Concevoir des quartiers durables et accueillants
86	Promouvoir les mobilités
90	Développer le mix énergétique
94	Accompagner les industries

AMÉLIORER

# Concevoir des quartiers durables et accueillants



## Défis

Revitaliser les centres-villes et créer de nouveaux quartiers, en ayant un souci permanent de qualité tant au niveau de la forme urbaine et de l'architecture que des espaces publics, et en visant l'exemplarité en matière environnementale.



## Solutions

Toutes les expertises du Groupe dans l'aménagement, l'immobilier, la construction, la route, le génie civil, le métal, l'énergie et le développement durable sont mobilisées pour donner naissance à des quartiers durables et accueillants.



## À fin 2016, Eiffage Aménagement comptait 650 000 m<sup>2</sup> en cours de réalisation ou de montage, dont plusieurs opérations liées au Grand Paris, et près de 800 000 m<sup>2</sup> en développement sur l'ensemble du territoire français.

Mutation de friches industrielles, création de nouveaux quartiers, revitalisation de centres-villes, requalification urbaine : Eiffage est à la fois aménageur, promoteur et constructeur. Un atout de poids. « *Partenaire depuis trente ans des collectivités territoriales, Eiffage Aménagement permet au Groupe de se positionner sur des fonciers complexes et de grande envergure* », souligne son directeur Nicolas Gravit. De son côté, Eiffage Immobilier peut à la fois mieux maîtriser financièrement et échelonner dans le temps l'acquisition de charges foncières nécessaires à la réalisation d'opérations immobilières. À l'inverse des aménageurs-lotisseurs classiques, Eiffage Aménagement accompagne les collectivités dans une approche globale et maîtrisée en s'appuyant sur la structure même du groupe Eiffage, actionnant les synergies

entre ses différents métiers et profitant de sa forte capacité d'innovation. Animées par un souci permanent de qualité tant au niveau de la forme urbaine et de l'architecture que des espaces publics, les équipes d'Eiffage Aménagement s'appuient également sur la direction du développement durable et de l'innovation transverse du Groupe afin de contribuer à la Haute Qualité de Vie®, une méthodologie de conception urbaine durable propre à Eiffage, visant l'excellence environnementale et l'innovation sociale. À ces compétences s'ajoute la capacité à faire appel à des urbanistes, architectes et paysagistes comme à des maîtres d'ouvrage et à des investisseurs mais aussi à des start-up, PME, associations, incubateurs et autres parties prenantes de la ville durable et à orchestrer l'intervention de tous ces acteurs publics et privés pour mener

à bien des opérations qui requièrent plusieurs années.

### Diversité des interventions

Les programmes en cours illustrent la diversité de ses interventions. Les équipes d'Eiffage Aménagement, associées en partie à celles d'Eiffage Immobilier, donnent ainsi un nouveau souffle au centre-ville de Joinville-le-Pont (Val-de-Marne), en créant 500 logements et 5 000 m<sup>2</sup> de commerces. Elles participent à la rénovation urbaine de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) en construisant 400 logements et de nouveaux équipements publics. Elles aménagent une friche industrielle à Clamart (Hauts-de-Seine), avec, à la clé, la réalisation de 1 000 logements, de commerces, d'équipements publics et d'hôtels.

En régions, ses équipes travaillent au développement d'une dizaine d'opérations dont la Cité internationale de la gastronomie et du vin à Dijon (Côte d'Or), l'écoquartier Smartseille à Marseille (Bouches-du-Rhône) et un nouveau quartier de 25 000 m<sup>2</sup> au pied de la gare de Reims (Marne). À l'horizon 2020, Eiffage Aménagement compte générer 20 % de la production immobilière du Groupe au niveau national.



Smartseille disposera à compter du printemps 2017 de son propre réseau d'eau tempérée permettant de récupérer les calories ou les frigories de l'eau de mer pour apporter une chaleur minimale en hiver et refroidir l'air en été. Les émissions de gaz à effet de serre seront ainsi réduites de 70 % par rapport à l'utilisation d'énergies fossiles. La première sous-station centrale de cette boucle de thalassothermie a été réalisée en 2016 par Eiffage Énergie pour EDF Optimal Solutions.

## Smartseille, pari gagné

Grâce aux équipes locales d'Eiffage Immobilier, Smartseille, écoquartier pionnier de 58 000 m<sup>2</sup> et premier ensemble réalisé dans le cadre de l'aménagement urbain d'Euromed 2, prend forme au nord de Marseille (Bouches-du-Rhône). Choisi par l'État pour démontrer le savoir-faire industriel français en matière de ville durable, Smartseille comptera plusieurs bâtiments labellisés Bâtiments durables méditerranéens. Concentré d'innovations, l'écoquartier combine mixité des fonctions (hôtel, bureaux, logements, crèche, école, résidence intergénérationnelle, commerces), conception bioclimatique, efficacité énergétique et aménagement biodiversifié des espaces verts qui accueilleront notamment une palette variée d'essences méditerranéennes. Un quart de cette opération a été livré fin 2016 et trois-quarts étaient en cours, voire très avancés. À terme, un accès aisé à des services de qualité sera assuré à des coûts modérés. Un parking mutualisé entre logements et bureaux et une solution d'auto-partage sont déjà en place. Un bouquet de services numériques assorti d'un portail dédié géré par Orange a été conçu. Habitants et usagers pourront aisément louer une voiture, une salle polyvalente ou réserver des services (coiffeur, cordonnier...), le WiFi étant présent sur tout l'îlot. Reconnu démonstrateur industriel de ville durable, Smartseille pourrait ouvrir à Eiffage de nouvelles opportunités en France et à l'international.



## Labellisation écoquartier en vue pour la ZAC du parc d'affaires à Asnières-sur-Seine

Dépollution, gestion de l'eau, des déchets et des nuisances phoniques, mixité urbaine, aménagement paysager de qualité : la ZAC d'Asnières

bords de Seine (Hauts-de-Seine) de 8 hectares conçue par Eiffage Aménagement et achevée en 2016 répondait déjà à tous ces enjeux. La nouvelle ZAC du parc d'affaires contiguë remportée en 2016 par un groupement de promoteurs dont Eiffage Aménagement est assistant mandataire auprès de la SEM92, relèvera les mêmes défis et vise la labellisation écoquartier. « Désormais, nous ne concevons plus un nouveau quartier sans intégrer les impératifs du développement durable et mettons chaque fois à profit les outils développés par le Groupe

dans le cadre du laboratoire Phosphore et de la mise en place de l'outil Astainable® de développement urbain durable », souligne Brigitte Outrey, directeur de l'aménagement. Le macro-lot de 137 000 m<sup>2</sup> qui comprendra 2 000 logements, 25 000 m<sup>2</sup> de bureaux, des commerces et des équipements publics fera la part belle aux bâtiments basse consommation, aux nouvelles énergies, à la biodiversité et aux services en ville, et notamment à l'agriculture urbaine dans les espaces privés comme dans l'espace public.

## Accès à l'eau potable, assainissement et drainage des eaux pluviales au grand international

Améliorer l'accès à l'eau potable, mettre en place des réseaux d'assainissement et des collecteurs d'eaux pluviales et développer les traitements associés est crucial dans les pays émergents pour d'évidentes raisons sanitaires et climatiques. Les équipes de la branche Infrastructures d'Eiffage ont réalisé en 2015 et 2016 la première tranche des travaux de réhabilitation et d'extension

du réseau de drainage des eaux pluviales de Brazzaville (Congo). Puis, elles ont remporté en 2016 l'aménagement, aux côtés d'une entreprise locale, d'un lac de décantation à Lomé (Togo), de 31 kilomètres de réseaux d'assainissement et de 8 kilomètres de canaux de collecte des eaux pluviales. « *Notre approche technique est appréciée par les bailleurs de fond. Nous proposons des solutions complètes associant canalisations et stations de traitement et optons pour des processus de préfabrication performants, qui évitent les désagréments liés aux chantiers qui durent dans le temps* », détaille Nicolas Sureau, directeur des

métiers environnement et industries au sein de la branche Infrastructures. Résolues à se développer dans ce domaine et dans le traitement des déchets, les équipes préparent activement d'autres appels d'offres du Sénégal à Madagascar en passant par l'Ouganda.



Urbainable® promeut une approche multicritère propre à répondre de manière innovante aux enjeux d'aménagement des villes tout en prenant en compte leurs spécificités, notamment climatiques.

## Urbainable®, un outil numérique de design urbain adaptable à toutes les villes

Alors que 54 % de la population mondiale vit dans les zones urbaines, une proportion qui devrait passer à 66 % en 2050, les villes sont confrontées à des défis corollaires : besoins croissants de logements et de services, empreinte énergétique excessive, congestion automobile, pollution atmosphérique. Pour y répondre, Eiffage, la société d'ingénierie Egis et l'énergéticien Engie ont créé un outil numérique de design urbain sur-mesure. Baptisé Astainable®, contraction de *sustainable* et d'Astana (capitale du Kazakhstan),

ce démonstrateur 3D a permis de modéliser 350 solutions françaises contribuant à faire émerger une ville durable (mobilités décarbonées, gestion responsable de l'eau et des déchets, énergies renouvelables, construction durable, ville numérique). Fort de ce succès, Eiffage a déposé auprès de l'INPI la marque Urbainable®, une déclinaison universelle de cet outil, transposable à toutes les villes. Urbainable® promeut une approche multicritère propre à répondre de manière innovante aux enjeux d'aménagement des villes tout en prenant en compte leurs spécificités, notamment climatiques, et met en valeur le savoir-faire du Groupe en matière de démonstrateur de ville durable.

# Promouvoir les mobilités



## Défis

Faciliter les déplacements dans les zones urbaines et favoriser l'accessibilité des territoires en complétant les liaisons manquantes ou en créant de nouvelles artères.

## Solutions

Routes et autoroutes, tramways, métros et lignes ferroviaires, quais et écluses : Eiffage est un acteur majeur de la mobilité à la fois comme constructeur et comme gestionnaire d'infrastructures.

## Eiffage mettra en 2017 un point d'orgue au plus grand chantier jamais réalisé par ses équipes : la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire. 214 kilomètres de ligne nouvelle ont été construits entre Le Mans (Sarthe) et Rennes (Ille-et-Vilaine) dans le cadre du partenariat public-privé signé le 28 juillet 2011 avec SNCF Réseau. Le Groupe assurera l'entretien de la ligne jusqu'en 2036.

Vitrine commerciale grandeur nature, le très grand chantier de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire a mobilisé jusqu'à 4 500 personnes au plus fort des travaux. Ce projet hors normes confirme, après la LGV Perpignan-Figueras et l'autoroute A65 Pau-Langon, la capacité d'Eiffage à mener de très grands projets clés en main. La LGV BPL permettra de relier Paris à la capitale de la Bretagne en moins de 1 h 30 à partir de la mise en service programmée le 2 juillet 2017.

De 2012 à 2014, 26 millions de mètres cubes ont été terrassés, et 227 ouvrages d'art, onze viaducs, sept tranchées couvertes ainsi que cinq sauts-de-mouton ont été construits par les équipes de la branche Infrastructures. Puis, de 2014 à 2016, les travaux de mise en place des équipements ferroviaires constituant la voie (ballast, traverses et rails) ont été réalisés. Ils ont pris fin

courant 2016 avec « *le relevage de la voie à son niveau définitif et la mise en place des cinquante aiguillages nécessaires au fonctionnement de la ligne* », détaille Patrick Havard, directeur de projet pose de voie.

### Mobilisation sans faille

Eiffage Énergie a mobilisé sur la même période 370 personnes afin d'installer l'ensemble des équipements ferroviaires hors voies - deux sous-stations électriques et treize postes pour fournir l'alimentation de traction, dix-huit bâtiments techniques, vingt-six mâts GSMR pour le réseau de télécommunication, les artères câblées nécessaires aux réseaux et la fibre optique, trois systèmes de signalisation ferroviaire (TVM300, ERTMS I et II), la caténaire, la télésurveillance et les systèmes de sûreté. « *La motivation et l'implication sans faille des équipes ont été clé dans notre succès* », souligne Sidoine Serraj, directeur du

projet côté Énergie. La mise sous tension a eu lieu à l'automne 2016, conformément au planning. La section courante de la ligne a été qualifiée fin janvier 2017 à la vitesse de 352 km/h (vitesse commerciale maximale majorée de 10 %), une étape essentielle pour obtenir l'autorisation de mise en exploitation commerciale (Amec).

### Mieux-disant environnemental

Pour la première fois sur un grand projet d'infrastructure, les travaux de compensation environnementale ont été terminés avant la mise en service confirmant ainsi Eiffage « comme mieux-disant environnemental » comme l'avait souligné SNCF Réseau au moment de la signature de l'offre. 974 hectares ont été réalisés à ce titre, soit 5 % de plus que l'objectif. 218 hectares de bois ont été replantés, 477 hectares d'habitats d'espèces protégées et 280 hectares de zones humides recréés. Près de 300 ouvrages ont été aménagés pour faciliter la circulation des animaux. En outre, 1 200 000 arbres ont été plantés, six par mètre linéaire.

L'Amec obtenue, Opere, filiale d'Eiffage, assurera l'entretien de la LGV jusqu'en 2036. Opere interviendra à partir des deux bases de travaux ferroviaires d'Auvers-le-Hamon (près de Sablé-sur-Sarthe) et de Saint-Berthevin (près de Laval), cette dernière jouxtant le centre de supervision de la ligne.



## Super métro du Grand Paris: Eiffage aux avant-postes

Le prolongement d'Eole, la ligne E du RER à l'ouest de la région parisienne, est lancé. Eiffage Génie Civil et Eiffage Fondations font partie du groupement chargé de forer un tunnel de 6,1 kilomètres de long et de construire une nouvelle gare à la porte Maillot. Les travaux de ce marché d'un montant de 460 millions d'euros signé avec la SNCF ont commencé en janvier 2017. Pour sa part, Eiffage Rail, filiale spécialisée dans la pose de voies et la maintenance, va réaliser les travaux de voies entre la future gare de Nanterre-la-Folie et celle de Mantes-la-Jolie, via Poissy, sur 47 kilomètres.

En parallèle, emmené par les équipes d'Eiffage Génie Civil, le tunnelier Magaly a excavé une première galerie de 1 590 mètres entre les stations Pont-Cardinet et Gare-Saint-Lazare, sur la ligne 14 du métro parisien. Baptisé le 22 juillet 2016, le second tunnelier, Yolène, assure le creusement des 2 000 mètres restants entre Pont-Cardinet et la future station Clichy-Saint-Ouen.



## La mobilité au fil de l'eau

Les travaux maritimes et fluviaux menés par Eiffage contribuent à faciliter la mobilité des personnes et des marchandises, tant en France qu'à l'international. Sa filiale Eiffage Travaux Maritimes et Fluviaux est active sur les principaux cours d'eau de l'Hexagone, notamment l'Yonne et la Seine pour

la modernisation d'écluses et de barrages, ainsi que sur l'ensemble du domaine côtier. Elle y mène des opérations aussi variées que la réalisation d'appontements pour plaisanciers, l'aménagement et le rempiètement de quais, voire la rénovation lourde d'infrastructures portuaires, à l'instar de plusieurs écluses sur le port du Havre (Seine-Maritime). Par ailleurs, Herbosch-Kiere, filiale d'Eiffage Benelux, a piloté

la création de la plus grande écluse portuaire du monde inaugurée en 2016 à Anvers (Belgique). Il s'agit là d'un chantier majeur à mettre au crédit du Groupe, tout comme ceux portant sur l'extension de deux terminaux à conteneurs en eaux profondes, l'un livré à Lomé (Togo) et l'autre en construction à Freetown (Sierra Leone).



APRR a créé une formule de télépéage dédiée aux propriétaires de véhicules électriques et déployé plus de 50 bornes de recharge électrique sur son réseau.

## APRR, acteur des nouvelles mobilités

APRR et AREA participent à la démocratisation des nouvelles formes de mobilité, conformément à la loi de transition énergétique. Les deux sociétés d'autoroutes proposent déjà plus de 1 000 places de parking de covoiturage, dont 394 ont été cofinancées en 2015 et 2016 (soit 74 de plus que les 320 prévues au titre du contrat de plan 2014-2018). APRR financera à 100 % 1 700 places supplémentaires au titre du nouveau plan d'investissement autoroutier.

Côté télépéage, les deux concessionnaires ont lancé en février 2016 une offre spécialement conçue pour les adeptes du covoiturage, en partenariat avec iDVroom, une filiale de la SNCF. AREA mène également depuis novembre 2016 une expérimentation sur l'A43 avec le même partenaire afin de faciliter les covoitages domicile-travail. APRR a aussi créé une formule de télépéage dédiée aux propriétaires de véhicules électriques et déployé plus de 50 bornes de recharge électrique sur son réseau.



Travaux pour le passage à 2 x 3 voies d'une section de 10,5 kilomètres de l'A75 au sud de Clermont-Ferrand.

## Plan de relance autoroutier : 720 millions d'euros d'investissements pour fluidifier le trafic et améliorer l'accessibilité

Les travaux réalisés par APRR et AREA dans le cadre du plan de relance autoroutier ont débuté en 2016 et se termineront en 2022. 720 millions d'euros seront investis pour fluidifier le trafic sur des sections souvent saturées et favoriser les interconnexions au sein du réseau autoroutier et avec le réseau routier secondaire.

Ainsi, APRR a repris en exploitation en mai 2016 une section de 10,5 kilomètres de l'A75 au sud de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme). Près de 170 millions d'euros de travaux sont prévus de 2018 à 2020 pour en assurer le passage à 2 x 3 voies.

Deuxième temps fort, AREA a conclu en novembre 2016 avec l'État, le Département et Grenoble-Alpes Métropole, un protocole d'aménagement de l'autoroute urbaine A480 à Grenoble (Isère). 334 millions d'euros de travaux seront menés à partir de 2019 pour désengorger la métropole grenobloise.

En parallèle, les deux sociétés d'autoroutes poursuivent les opérations engagées dans le cadre des contrats de plan 2014-2018. APRR a donné le coup d'envoi en avril 2016 de l'aménagement d'un barreau de 5,5 kilomètres au nord-ouest de Lyon. Objectif : finaliser la liaison entre l'A89 et l'A6 et achever la liaison transeuropéenne Bordeaux-Genève. 146 millions d'euros sont investis afin d'aménager un échangeur autoroutier sur l'A6, bâtir un viaduc de 208 mètres de long, une section autoroutière neuve et plusieurs giratoires – des travaux accomplis aux deux-tiers par les équipes de la branche Infrastructures d'Eiffage.

AMÉLIORER

# Développer le mix énergétique

## Défis

Rester à la pointe dans la mise à niveau et la maintenance du parc nucléaire français tout en poursuivant le développement des énergies nouvelles.

## Solutions

Eiffage dispose d'une offre complète en matière de développement et de maintenance d'unités de production d'énergie.

## Actif dans les énergies classiques comme renouvelables, le Groupe apporte ses compétences en génie civil, génie électrique, génie thermique, génie mécanique, à tous les stades des projets — conception, construction, mise en service et exploitation-maintenance.

Centrales thermiques et nucléaires, parcs éoliens et solaires, centrales de cogénération, biogaz, géothermie : Eiffage dispose d'une offre complète en matière de développement et de maintenance d'unités de production d'énergie. Les clients d'Eiffage peuvent également compter quotidiennement sur une force de frappe de 25 000 collaborateurs dans les métiers de l'énergie, répartis dans 400 implantations.

Dès le début des années soixante-dix, Eiffage a été impliqué dans le programme de développement nucléaire français. Fort de ces années d'expérience, le Groupe est capable d'accompagner les grands donneurs d'ordres traditionnels – de l'édification de bâtiments clés en main au maintien des installations en condition opérationnelle.

Eiffage dispose des compétences techniques, des habilitations et des qualifications requises permettant de garantir le niveau de qualité, de sécurité et de sûreté attendu dans ce domaine. Le Groupe accompagne également ses grands clients pour la mise en œuvre des installations électriques générales et des installations électriques de sécurité, l'instrumentation<sup>1</sup>, la tuyauterie ou encore l'électromécanique.

Le Groupe renforce également sa présence sur les nouvelles formes d'énergie. En 2016, la filiale espagnole Eiffage Energía, qui a déjà réalisé 32 centrales solaires à l'international et participé à l'installation de plus de 900 MW dans le monde, a terminé la centrale de Quilapilún au Chili (110 MW) et en a livré plusieurs au Royaume-Uni pour un total de 35 MW.

Eiffage Energía se développe aussi dans l'éolien où elle a déjà réalisé 70 parcs, dont onze en Europe et un au Brésil, des fondations aux postes de connexions.

Pour sa part, « *fort de la construction de la centrale solaire de Cestas en Gironde et des relations privilégiées nouées avec des fournisseurs de modules photovoltaïques et d'onduleurs, Clemessy, via sa filiale allemande RMT, a gagné en groupement face à 24 grands concurrents la construction à Nouakchott en Mauritanie de la plus importante centrale solaire subsaharienne avec une puissance de 50 MWc* », se félicite Jean-Martin Meyer, directeur général de RMT. L'entreprise construira également une centrale solaire de 30 MWc en groupement avec Eiffage Sénégal. Enfin, les équipes de Clemessy au Maroc équipent les centrales solaires marocaines Noor 2 et Noor 3 et réaliseront notamment les postes 225 kV d'évacuation et d'interconnexion, l'ouverture et la fermeture de tranchées, le tirage et la pose de câbles.

1. Contrôle des débits, pressions, vibrations et températures des fluides gaz du process nucléaire.



## Clemessy, 50 ans d'expérience dans le nucléaire

Partenaire historique d'EDF, Clemessy a confirmé en 2016 son leadership dans le domaine des installations électriques générales (IEG) du parc nucléaire français, qui couvrent le contrôle-commande, l'éclairage et les équipements de protection et de détection incendie. Forte de 620 collaborateurs dûment habilités dans le nucléaire, l'entreprise a remporté, en groupement, la réalisation de 180 millions d'euros de travaux sur les équipements électriques de 15 tranches, soit plus du tiers du parc, essentiels pour assurer l'exploitation dans de bonnes conditions. Clemessy contribuera aussi, en groupement, à l'ensemble des études de définition et d'exécution de toutes les modifications des installations de l'ensemble des centrales pour 10 millions d'euros. « *Nous fêtons 50 ans de partenariat avec EDF, une longévité liée au fait que nous avons su nous adapter* », se félicite Philippe Dubuisson, directeur de Clemessy Nucléaire. L'entreprise, qui intervient aussi dans le domaine de la sécurité, des automatismes et de l'instrumentation nucléaire<sup>1</sup>, participe également à l'opération de prolongement de la vie des centrales et au renforcement de leur inviolabilité avec le déploiement des moteurs Diesel d'ultime secours (DUS).



## Eiffage Génie Civil, partie prenante du programme grand carénage

L'inauguration en juin 2016 de la maquette Vercors a marqué l'aboutissement de près de trois ans de travaux pour Eiffage Génie Civil Nucléaire auxquels ont contribué Eiffage Métal pour le tampon d'accès matériel, Eiffage Énergie et Eiffage Route.

Dans le cadre du programme industriel d'EDF dit « grand carénage », comprenant les opérations post-Fukushima, Eiffage Génie Civil réalise pour EDF de nouvelles infrastructures et des travaux d'amélioration des installations existantes. « *Nous finaliserons en 2018 la construction du centre de crise local de Flamanville dans la Manche*, précise Axel Davout, responsable de l'activité Génie

Civil Nucléaire. *Nous sommes également attributaires avec Eiffage Fondations d'un marché-cadre de renforcement de sols qui nous a amenés à intervenir en 2016 à Gravelines dans le Nord et d'un autre marché-cadre d'infrastructures de réseaux afin de connecter les nouvelles unités post-Fukushima aux infrastructures existantes. Nous réalisons notamment les voiries et réseaux divers (VRD) des Diesel d'ultime secours des centrales de Gravelines dans le Nord, Golfech dans le Tarn-et-Garonne et Nogent-sur-Seine dans l'Aube.* » Les équipes d'experts d'Eiffage Génie Civil Nucléaire sont également très investies côté Recherche et Développement (R&D). « *Nous participons aux études de constructibilité*

*de l'EPR NM (nouveau modèle) et finalisons une maquette visant à mettre au point des méthodologies de renforcement de tous les radiers des réacteurs en service pour améliorer leur sûreté* », ajoute Axel Davout. En 2016, les équipes d'Eiffage Génie Civil Nucléaire ont livré sur le site R&D d'EDF à Écuvelles (Seine-et-Marne) un projet hors normes, la maquette à l'échelle un tiers d'un bâtiment réacteur nucléaire, baptisée Vercors. Dotée de 700 capteurs et de 2 kilomètres de fibre optique, elle vise à tester de manière accélérée le vieillissement du béton des enceintes nucléaires.



## Énergies renouvelables: des offres clés en main de production et distribution d'énergie

L'éolien et le photovoltaïque sont deux des piliers de la croissance de la branche Énergie. Objectif, quintupler le chiffre d'affaires dans les énergies renouvelables d'ici 2020 pour atteindre 240 millions d'euros à la faveur du développement de ces marchés à l'échelle mondiale. Se positionner en ensemblier-intégrateur permettra de développer encore le volume d'affaires. « Nous allons

privilégier les grands contrats de construction clés en main, notamment en Europe, en Afrique et en Amérique latine, pour accroître d'autant notre activité, détaille Sylvain Bescond, directeur technique du département Énergies renouvelables d'Eiffage Energía. Nous assurerons tout le processus de la conception à la livraison et à la maintenance en intégrant le génie civil, électrique et mécanique. Nous nous appuyerons également sur le puissant réseau commercial d'Eiffage pour développer les marchés de l'autoconsommation et du stockage de l'énergie pour les industriels ».

## De l'éolien terrestre à l'éolien flottant

À travers ses filiales Eiffage Métal — dont sa filiale belge Smulders — et Eiffage Génie Civil, la branche Infrastructures d'Eiffage maîtrise tous les types d'énergies éoliennes — de l'éolien terrestre à l'éolien maritime, y compris flottant. Smulders compte parmi les leaders du marché avec plus d'un millier de fondations en acier pour éoliennes offshore à son actif. Smulders, qui assure la conception, l'ingénierie et la fabrication des fondations, des pièces de transition et des sous-stations de raccordement au réseau électrique, a remporté, en 2016, huit contrats de construction de fondations d'éoliennes et trois projets de sous-stations.

De son côté, le site d'Eiffage Métal à Fos-sur-Mer (Bouches-du-Rhône), doté de quais adaptés à la manutention de gros volumes,

construit pour Smulders des éléments métalliques destinés aux fondations de trois fermes éoliennes situées au large du Royaume-Uni et de l'Allemagne.

La filiale espagnole Eiffage Métal Iberica a fabriqué, pour sa part, 969 tronçons de mâts d'éoliennes onshore, exportés à 98,3 %.

La croissance à venir de l'activité devrait provenir du développement des parcs éoliens marins et de ceux des pays émergents.

Pour Eiffage Génie Civil, qui réalise régulièrement des massifs de fondations d'éoliennes onshore, des perspectives se dessinent pour des fermes offshore à travers la construction de fondations gravitaires, constituées d'une structure en béton armé remplie de ballasts, à l'instar du mât météo bâti au Havre et immergé en 2016 au large de Fécamp.

Technologie d'avenir, l'éolien flottant offre un potentiel trois fois supérieur à celui de l'éolien posé. Portée par un consortium dont Eiffage Métal est l'un des partenaires industriels, la ferme éolienne flottante pilote du Golfe du Lion comprendra quatre éoliennes dont les flotteurs seront construits dans l'usine de l'entreprise à Fos-sur-Mer.



AMÉLIORER

# Accompagner les industries

## Défis

Assurer la conception, l'intégration et la maintenance de systèmes et installations dédiés aux process industriels de production, d'essais, de simulation, de contrôle et d'analyse de conformité.

## Solutions

Eiffage entend développer sa dimension industrielle et enrichir l'accompagnement de ses nombreux clients industriels en France comme à l'international.

**Jean-Marie Gutleben**  
Directeur industriel de Clemessy

## « Nous sommes à la fois concepteur, assembleur, intégrateur et mainteneur de solutions. »

L'usine Renault à Maubeuge (Nord), le Centre national d'études spatiales et Arianespace en Guyane, la raffinerie de pétrole LyondellBasell (Bouches-du-Rhône) et les laboratoires homéopathiques Boiron à Messimy (Rhône) ont un point commun : les équipes de la branche Énergie d'Eiffage y sont intervenues pour assurer la mise en place ou la maintenance de systèmes et d'équipements. Partenaire de longue date des industries de pointe comme des industries traditionnelles, la branche Énergie entend développer encore cette dimension.

### Systèmes clés en main

Clemessy qui était spécialisée à l'origine dans le génie électrique et s'est développée dans le génie mécanique, intervient depuis de longues années dans des secteurs industriels aussi différents et exigeants que l'énergie, le spatial, l'automobile, le nucléaire, l'aéronautique et la pharmacie. Les 5000 collaborateurs de

l'entreprise conçoivent et installent des systèmes clés en main dédiés à la production, aux essais et aux contrôles dans le domaine de l'industrie. Ils assurent également l'optimisation et la maintenance de ces installations de pointe. « *Nous sommes à la fois concepteur, assembleur, intégrateur et mainteneur de solutions* », souligne Jean-Marie Gutleben, directeur industriel de Clemessy. Ainsi, Clemessy conçoit et met en place des systèmes de distribution électriques, des systèmes d'automatisation et informatique qui participent au bon fonctionnement des process industriels. Clemessy conçoit et commercialise également des bancs de test permettant de valider des équipements ou encore réalise des analyseurs permettant d'établir et de vérifier la composition d'échantillons.

### Services aux industries

Pour sa part, forte de plus de 100 contrats pluriannuels, Clemessy Services est spécialisée

dans les services aux industries (depuis l'ingénierie de programmation et de conception jusqu'à l'exploitation d'unités). L'entreprise a abandonné en janvier 2017 sa dénomination passée (Eiffel Industrie) afin de mieux souligner cette spécificité. Partenaire de longue date de grands groupes de chimie et de pétrochimie, comme Arkema et Total, et de grands énergéticiens comme EDF, Clemessy Services propose une gamme de services sur-mesure aux industriels de l'énergie (raffinage pétrolier, nucléaire, hydroélectricité, production électrique d'origine thermique) et aux industries traditionnelles (chimie, construction navale, papeterie). En complément de ses activités historiques, Clemessy Services intensifie depuis 2014 son développement dans les industries dites « propres » — pharmacie, cosmétique, recherche et semi-conducteurs. « *Ces travaux démontrent notre capacité à développer de nouvelles technologies et de nouveaux savoirs d'intégrateur* », relève Philippe Chardonnières, directeur commercial industries propres.



## Conception électrique et contrôle-commande pour l'industrie aéronautique et spatiale

Depuis plus de cinquante ans, Clemessy a la tête dans les étoiles. Partenaire du Centre national d'études spatiales (Cnes) et d'Arianespace, l'entreprise est présente sur la base de lancement de Kourou en Guyane depuis 1965. « *Nous avons pris part à la construction de quatre générations de pas de tir et nous concevons et maintenons plusieurs systèmes de contrôle-commande, y compris pour la sixième génération de lanceurs Ariane* », se félicite Jean-Marie Gutleben, directeur industriel de Clemessy. 120 salariés de Clemessy sont présents sur place en permanence pour assurer les travaux électriques, la maintenance et l'exploitation du troisième pas de tir du Centre spatial guyanais et accompagner le Cnes et Arianespace dans l'évolution de leurs process.

Signe de cette confiance, le Cnes a confié à l'entreprise en juillet 2016, dans le cadre d'un groupement porté par Eiffage, la réalisation des systèmes énergie et protection foudre de l'ensemble de lancement ELA4, ainsi que le système de contrôle-commande destiné à la mise en œuvre du futur lanceur européen Ariane 6. De son côté, Clemessy Switzerland s'est vu confier en septembre 2016 par AntwerpSpace, une entreprise spécialisée dans les systèmes pour les programmes spatiaux européens, la conception et le développement des moyens d'essais au sol du module de transport de la mission ExoMars 2018.



## Moyens d'assemblage et moyens d'essai pour l'industrie automobile

« *L'automobile est le plus ancien secteur industriel chez Clemessy. Nous accompagnons les constructeurs automobiles depuis l'après-guerre et employons 450 personnes dans ce domaine* », indique Philippe Guedon, directeur Clemessy Ouest-Atlantique. L'entreprise travaille tout particulièrement

avec Renault-Nissan, PSA, General Motors et les équipementiers automobiles comme Valéo ou Plastic Omnium. Premier domaine d'intervention, la conception-réalisation de moyens d'assemblage de carrosseries de véhicules et de lignes de moteurs sur la base d'îlots robotisés. S'y ajoute la conception-réalisation de moyens d'essais destinés à vérifier notamment la performance de boîtes de vitesse ou des organes hydrauliques et aérauliques des circuits de climatisation. Ainsi, en 2016, les équipes de Clemessy ont remporté la commande de trois îlots robotisés qui permettront de mettre en place les miroiteries de la future

Peugeot 2008 et la conception et la réalisation des outillages de ferrage des ouvrants de tous les nouveaux modèles Renault-Dacia. Elles se sont également vu confier par Mahle-Behr le marché des bancs de test des radiateurs que l'équipementier automobile allemand assemble en Chine. Présentes en permanence dans les usines des constructeurs et des équipementiers, les équipes de Clemessy mènent également des travaux électriques, de maintenance et de mécanique-robotique nécessaires au bon déroulement des process de production.



Clemessy Services a réalisé en 2016 deux arrêts majeurs. L'arrêt du vapocraqueur zone chaude de la raffinerie de pétrole LyondellBasell de l'Étang de Berre (Bouches-du-Rhône) a demandé un an de préparation amont en équipes intégrées pour définir les modes opératoires et mener l'analyse des risques et a mobilisé près de 300 personnes. La préparation dans les détails de l'arrêt du vapocraqueur zone froide de l'usine pétrochimique Versalis à Dunkerque (Nord) a été finalisée en trois mois, 150 personnes étant intervenues.

## Grands arrêts techniques sur les sites chimiques et pétrochimiques

En 2016, le département Arrêts programmés de Clemessy Services, fort de 25 permanents, a conduit six arrêts de manière simultanée sur des sites chimiques et pétrochimiques. « Ce type de travaux requiert des compétences clés dans nos cœurs de métier - montage, mécanique, tuyauterie, métallurgie, nettoyage industriel - et nécessite aussi d'être capable de gérer, en entreprise générale, les autres corps de métier qui interviennent - échafaudage, calorifugeage, peinture », explique Jérôme Mereaud, directeur du département Arrêts programmés de Clemessy Services. Pour mener à bien ces opérations coup de poing, le département mobilise,

notamment au sein des directions régionales de l'entreprise, des équipes comptant jusqu'à 500 personnes. Ces prestations doivent être effectuées « dans des délais souvent très réduits afin de limiter au minimum l'indisponibilité des outils de production tout en respectant strictement les protocoles de sécurité », relève-t-il.

L'entreprise réalise aussi des travaux de modification qui visent à accroître la capacité de production ou à optimiser les process. « Notre intégration dans la branche Énergie d'Eiffage nous permet d'étoffer nos prestations en incluant l'électricité et l'instrumentation », souligne-t-il. Clemessy Services se développe aussi à l'export en Europe (travaux d'arrêts en Belgique et en Suisse) et au grand international, avec une première commande remportée en Afrique en janvier 2017, l'arrêt de la raffinerie Sonara au Cameroun.

## Cap sur les « industries propres »

Après avoir remporté en 2014 la maintenance générale du site de Sanofi à Vertolaye (Puy-de-Dôme), Clemessy Services a décroché les réalisations des systèmes de circulation des fluides spéciaux et de collecte d'effluents contaminés de deux laboratoires classés « pathogènes de classe 4 », autrement dit susceptibles d'abriter des micro-organismes de haute dangerosité. Le premier relève de la Direction générale de l'armement, le second de l'Inserm à Lyon (Rhône) - deux références majeures, puisqu'il existe seulement 12 laboratoires équivalents dans le monde.



Clemessy Services s'est aussi vu confier en 2016 l'extension du site de production des laboratoires homéopathiques Boiron à Messimy (Rhône) et la réalisation du marché « fluides spéciaux » du futur centre de nanosciences et nanotechnologies C2N du campus de Paris Saclay (Essonne). « Ces nouveaux marchés nous permettent de nous diversifier tout en capitalisant sur nos expertises dans la maintenance industrielle comme dans les travaux neufs », se félicite Philippe Chardonnières, directeur commercial industries propres de Clemessy Services.

Référence majeure, le contrat conclu en juin 2016 avec les laboratoires homéopathiques Boiron à Messimy conforte le développement de Clemessy Services sur le segment du process pharmaceutique. Le marché concernait le déploiement des réseaux de gaz spéciaux, d'air comprimé filtré et non filtré, de boucle d'eau purifiée ainsi que la mise en place d'équipements (turbines de granulation et d'imprégnation) requis pour l'extension de l'installation.

# Construire le monde d'aujourd'hui et de demain

En allant toujours plus loin dans la transformation numérique et dans l'innovation, Eiffage bâtit le monde de demain.



# Construi



# ire

100

104

108

Accélérer la transition numérique  
Proposer des offres  
toujours plus innovantes  
Stimuler l'innovation grâce  
à de nouveaux outils

# Accélérer la transition numérique

## Défis

Eiffage souhaite poursuivre l'amélioration de sa compétitivité et de son efficacité opérationnelle pour mieux répondre aux nouveaux usages de ses clients, en mettant à profit les outils numériques dans le traitement de ses process, en interne comme en externe.

## Solutions

La dématérialisation de nombreux processus de gestion a été accélérée et améliorée en 2016, tant dans les fonctions support que sur les chantiers. L'usage du BIM est optimisé pour les appels d'offres, la conception et la réalisation des bâtiments et des ouvrages.

## Eiffage fait pleinement sienne la transition numérique. Le plan de dématérialisation mené par le Groupe s'est poursuivi et accéléré en 2016.

Tous les leviers possibles sont mis en action, afin de gagner en efficacité et en fiabilité en industrialisant et en automatisant toute une partie du traitement de l'information. Les outils développés permettent en effet la dématérialisation complète des processus et proposent une interface accessible sur PC, smartphone ou tablette numérique.

### **BIM**

En 2016, Eiffage Construction a continué à mettre en place le BIM (*Building Information Modeling* ou modélisation des données du bâtiment) dans toutes ses entités régionales. Ce système de management de l'information révolutionne la manière dont bâtiments et ouvrages peuvent être conçus, créés et gérés. Il facilite la conception des ouvrages complexes et leur préfabrication. Eiffage Construction a défini des processus et des outils afin d'optimiser la

démarche pour les différents métiers (ingénieurs en études de prix, ingénieurs d'affaires, etc.), afin que la totalité des projets en conception-construction soient lancés sous BIM dès 2020.

### **e-procurement**

Côté gestion, le déploiement du système d'information intégré Operis s'est poursuivi dans les filiales travaux et au Sénégal. Les autres filiales implantées hors de France migreront d'ici 2020. Le centre de services partagés comptables permettra en 2018 de traiter 2,4 millions de factures fournisseurs, 100 000 notes de frais et 3 000 comptes bancaires actifs des différentes sociétés du Groupe. Les paiements en aval sont facilités grâce à l'émission de bons à payer électroniques. Par ailleurs, une solution d'e-procurement permettant de réaliser les demandes d'achats et la validation des

commandes en ligne, et ainsi de dématérialiser toute la chaîne, de la requête d'achats jusqu'au paiement des fournisseurs, sera déployée en 2017.

Deux nouveaux dispositifs seront également mis en place en 2017. Un outil baptisé « eMAT » permettra d'optimiser la maintenance, la gestion et l'utilisation de 150 000 matériels et engins de chantier et d'une flotte de 20 000 véhicules. Autre outil, le suivi via une interface dédiée de la qualité et des réserves transmis en temps réel aux maîtres d'ouvrage pour améliorer la productivité. La solution développée par la start-up Finalcad, spécialisée dans les applications mobiles sur chantier, est en cours de déploiement dans le Groupe, au plus près du terrain.

La mise en place de nouveaux outils en matière de ressources humaines avec la refonte des logiciels de paye de 45 000 salariés en France et du système de gestion ressources humaines du Groupe sera amorcée pour être opérationnelle dès 2018.



## La transition digitale pour réinventer nos métiers

La digitalisation recouvre quatre volets : le numérique, les nouveaux canaux de communication, la coopération et la transversalité. Les possibilités d'amélioration des processus existants sont nombreuses. *« Aussi, nous souhaitons agir vite, de manière concrète et pragmatique, pour accélérer la transition digitale dans la branche Construction. Avec trois objectifs fondamentaux : mettre à profit les derniers outils et processus disponibles et en imaginer de nouveaux pour faciliter la vie des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise, optimiser les process pour gagner en productivité et répondre aux nouveaux usages de nos clients. Nous pouvons réinventer nos métiers »,* explique Bertrand Cahen, directeur en charge de la transition digitale de la branche Construction.

### PRODUCTIVITÉ

## Le BIM, une démarche prioritaire pour gagner en rentabilité

À la faveur du plan transition numérique dans le bâtiment et de la nouvelle réglementation européenne sur les marchés publics, le BIM se généralise. Ce système, fondé notamment sur la modélisation des constructions, et sur le partage et les échanges de données numériques, révolutionne la manière dont bâtiments et ouvrages, même complexes, sont conçus et gérés. Eiffage Construction a lancé début 2016 la mise en place du BIM dans toutes ses entités régionales en France et en Europe et l'a adapté à ses différents types de métiers. Objectif, mener la totalité des projets en conception-construction en BIM à l'horizon

2020. Pour l'activité immobilière de la branche, dès 2018, tout nouveau programme fera l'objet d'une démarche BIM. Côté infrastructures, un comité opérationnel met en place le déploiement de ce dispositif qui est utilisé pour la conception et l'exécution des infrastructures du futur ensemble de lancement d'Ariane 6 en Guyane. L'offre pour HS2, le projet de LGV entre Londres et Birmingham, a été remise en BIM comme le seront les marchés de construction des stations et

des tunnels du futur métro du Grand Paris. Pour mieux tirer profit de ces nouvelles technologies, le Groupe a mis en place un plan de formation complet. À fin 2017, 1 000 collaborateurs d'Eiffage auront reçu une formation dédiée, et d'ici 2020, 5 000 personnes dans l'ensemble du Groupe auront suivi un cursus spécifique, associant formation collaborative en ligne et cours classiques, dans le cadre de l'Université Eiffage.





## Eiffage, c'est aussi la TV

En 2016, Eiffage TV est née ! Un programme animé qui permet, entre autres, de diffuser automatiquement l'actualité du Groupe en temps réel. En quelques semaines, plus de 80 écrans étaient déjà en

fonctionnement ou en cours d'installation. Les informations locales sont publiées en totale autonomie par les équipes de chaque site. Eiffage TV est désormais à la disposition de toutes les agences, directions régionales ou chantiers du Groupe, en France comme à l'international.

Eiffage TV s'appuie sur l'expertise technique des équipes d'Eiffage Énergie Services qui déploient une offre d'affichage dynamique pour de grandes enseignes comme Auchan ou Flunch.



## PROCESS

### Le numérique pour mieux maîtriser gestion et risques

En 2016, la numérisation du Groupe a été accélérée dans trois domaines. Ainsi, un outil de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), baptisé « eMAT », a été conçu par les équipes d'Eiffage afin d'optimiser l'exploitation de 150 000 matériels et engins et de 20 000 véhicules en France et au Sénégal. Cette solution logicielle, qui sera testée dès juin 2017, avant d'être déployée à partir de janvier 2018, permettra d'avoir une vision transversale de l'ensemble du parc, toutes branches confondues, de garantir la disponibilité des matériels, leur bonne adéquation aux exigences réglementaires et un usage optimisé. Le Groupe s'est également doté d'un portail Achat sur Internet pour retrouver aisément tous les contrats-cadres de prestataires en vigueur, accompagnés des tarifs, ainsi que des documents utiles. Enfin, le guide unique de référence Eiffage qui, depuis 2006, cartographie l'ensemble des risques du Groupe, a été revu et numérisé. Tous ces outils sont accessibles sur PC, smartphone et tablette.

# Proposer des offres toujours plus innovantes

## Défis

Eiffage intègre au cœur de ses nombreux métiers des technologies en évolution permanente, maintenant la qualité de son offre à un niveau élevé, comme le demandent ses clients, soucieux de mieux maîtriser leurs coûts et de préserver l'environnement.

## Solutions

Le Groupe reste à la pointe de la technologie. Ses branches et ses métiers multiplient les collaborations. Les synergies ainsi créées permettent de faire émerger de nouveaux concepts et de créer du business croisé entre les activités.

**Alors que la troisième révolution industrielle a débuté, les équipes d'Eiffage ont continué de se mobiliser fortement en 2016 pour permettre au Groupe de montrer sa capacité à savoir faire la différence et bâtir son futur. La demande d'efficacité et de productivité est toujours plus forte, alors que les contraintes écologiques sont toujours plus prégnantes.**

#### **Offre commerciale décarboné**

Eiffage Construction a développé une offre commerciale décarbonée exploitant notamment le potentiel considérable de la ressource bois sous ses nombreuses formes. L'entreprise est ainsi devenue l'une des premières utilisatrices de bois massif lamellé croisé dans les bâtiments de hauteur en France. Si douze mois sont nécessaires pour édifier 220 logements en béton, dix mois suffisent en ayant recours à ce type de panneaux. Membre fondateur de l'Association pour le développement du bâtiment bas carbone et de l'Association pour le développement des immeubles à vivre en bois, Eiffage Construction a décroché l'exigeant label BBCA\* pour deux de ses opérations (Ris-Orangis et Cormeilles-en-Parisis).

#### **Intégrateur numérique**

Face au déploiement rapide de l'Internet des objets (IoT), Eiffage Énergie se positionne en tant qu'intégrateur numérique et développe sa propre plateforme IoT offrant des services « 100 % Eiffage » en matière de collecte et de sécurisation des données. Grâce à des puces ou des étiquettes intelligentes connectées, 80 milliards d'objets ou de dispositifs deviendront communicants et intelligents d'ici 2020 en Europe. Ces applications révolutionnent chaque jour davantage la gestion des fluides, l'aménagement urbain, les infrastructures ou encore la maintenance des machines. La plupart des métiers d'Eiffage se transforment tout en bénéficiant de ce marché stratégique.

#### **Route du futur**

De son côté, Eiffage Route a massivement orienté sa R&D vers la Route du futur, vue comme un système interactif intégrant de nombreuses compétences du Groupe. Les axes routiers de demain devront notamment miser sur les technologies numériques qui feront de la route un support intelligent et communicant, apte à interagir avec l'utilisateur ou l'exploitant de la chaussée. Pour sa part, Clemessy, spécialiste du génie électrique et génie mécanique, maintient toujours un effort soutenu en matière de R&D, s'impliquant notamment dans les projets de nombreux pôles de compétitivité, comme par exemple, Co-Drive sur les nouveaux échanges d'informations entre usagers, véhicules et infrastructures. Enfin, soucieuse d'améliorer encore la qualité de ses offres, Clemessy Services, spécialisée dans les services à l'industrie, a mis en place un plan complet d'innovations et propose à ses clients des prestations à forte valeur ajoutée, comme la maintenance prédictive.

\* Label bâtiment bas carbone.



#### BÂTIMENTS BAS CARBONE

### Un relais de croissance stratégique pour Eiffage Construction

Eiffage Construction est devenu un acteur incontournable du marché, en pleine expansion, des bâtiments en bois, avec de nombreuses opérations achevées, en cours ou à l'étude. Des opérations telles que

la résidence universitaire Jean-Jouzel à La Rochelle (Charente-Maritime), la tour bois-béton Hypérion à Bordeaux (Gironde), 140 logements sociaux à Ris-Orangis (Essonne) ou encore un projet de réhabilitation et de construction de logements à Corneilles-en-Parisis (Val-d'Oise) ont été menées. Le bois émet 4 fois moins de CO<sub>2</sub> lors de la réalisation du gros œuvre qu'une solution équivalente en béton.

Atout majeur, l'offre innovante d'Eiffage Construction couvre la totalité du marché, à savoir les bâtiments entre 8 et 50 mètres de hauteur. Ce marché prometteur pourrait représenter au moins 5 % du marché total de la construction de bâtiments à l'horizon 2025. « Le bois est un relais de croissance stratégique qui permettra au Groupe de gagner des parts de marché en France et en Europe », se félicite Jacques Bouillot, directeur de l'innovation et de la filière sèche d'Eiffage Construction.

#### INTERNET DES OBJETS

### Eiffage Énergie devient intégrateur numérique

Le réseau Internet reliera bientôt entre eux des dizaines de milliards d'objets. Sur ce marché stratégique aux applications exponentielles, Eiffage Énergie se positionne comme ensemble capable d'intégrer tous les types de technologies et de systèmes d'information et de communication, en travaillant avec tous les types d'opérateurs. « L'Internet des objets (IoT) permettra d'atteindre plus aisément les objectifs d'économie d'énergie liés aux nouvelles exigences du développement durable en favorisant efficacité énergétique et sobriété d'usage », souligne

Roland Strauss, directeur d'Eiffage Énergie Télécom. Premier succès, Eiffage Énergie s'est vu attribuer le déploiement du premier réseau IoT à Paris dans le cadre des plans « Climat Énergie » et « Paris ville intelligente et durable ». Près de 10 000 objets connectés collectant des données des écoles, crèches, bureaux, gymnases, piscines seront installés. Les informations recueillies par ces capteurs autonomes (consommation, température, qualité de l'air...) seront transmises via un réseau bas débit opéré sur l'ensemble de la capitale. Dans ce cadre, Eiffage Énergie développera sa propre plateforme IoT pour exploiter les données acquises.



## CHANTIERS

### Noé innove à Bordeaux Euratlantique

Pour faciliter la gestion des chantiers intra-urbains de longue durée, à commencer par la rénovation de cinq quartiers bordelais, Eiffage Construction et Eiffage Route ont créé Noé, une plateforme logistique de nouvelle génération, conjuguant performances environnementales, traçabilité et économie circulaire. Base vie, déchetterie de chantiers, gestion des terres excavées et des terres polluées, parking, logistique et transport dédiés aux personnels sont autant de services mutualisés ouverts sur abonnement à tout acteur du BTP œuvrant sur des chantiers intra-urbains, y compris en dehors du Groupe.



## ROUTE DU FUTUR

### Eiffage Route fonce sur les routes intelligentes

Eiffage Route axe sa R&D autour de la Route du futur, appel à manifestations d'intérêt de l'Ademe visant à accélérer l'émergence de la route de demain, communicante, connectée, intelligente, interactive avec son environnement. « Nous concevons la Route du futur comme un système et non plus comme un produit, explique Hervé Dumont, directeur technique d'Eiffage Route. Pour intégrer les nouvelles fonctions requises - produire de l'énergie, capter les informations, dépolluer l'eau -, nous travaillons avec Eiffage Énergie pour les volets production et stockage de l'énergie

et technologies numériques, Eiffage Construction pour les interactions route/bâti, APRR pour la gestion de réseau concédé et la direction du développement durable et de l'innovation transverse du Groupe pour la prospective et la représentation virtuelle du projet ». Les synergies ainsi créées génèrent déjà du business croisé entre les activités, à l'instar d'Expercité®, logiciel de gestion de patrimoine urbain, voirie et réseaux. Le 70<sup>e</sup> contrat Expercité®, signé fin 2016, est le premier à vocation routière, au sein du grand Lyon. Eiffage Aménagement a pu se positionner pour sa part sur le démonstrateur de la Route du futur du projet d'Epamarne à Marne-la-Vallée (Seine-et-Marne).



## INDUSTRIE

### Pour Clemessy Services, l'innovation est ROI

Spécialisée dans les services à l'industrie, Clemessy Services a défini un plan complet d'innovation dont les objectifs visent à développer l'activité tout en privilégiant le ROI (*return on investment*, ou retour sur investissement). Parmi les axes retenus: valoriser les innovations internes; développer l'open innovation; gagner en efficacité et productivité avec les nouveaux

outils numériques; développer l'attractivité de ses métiers industriels et offres de services; mettre à profit les innovations transverses lancées au sein du Groupe. « Nous intégrons systématiquement une revue des innovations possibles au moment même de la prise d'affaires, tout en évaluant leur retour potentiel sur investissement », détaille Marie-Catherine Tran, directrice Innovation et méthodes. L'entreprise entend se positionner de plus en plus en amont des processus de services et d'exploitation industriels pour proposer à ses clients des prestations à forte valeur ajoutée, comme la maintenance prédictive, un enjeu majeur pour les exploitants.

Le digital est déjà un vecteur de performance pour Clemessy Services et ses clients. L'utilisation de tablettes numériques, si besoin spécialement adaptées pour des interventions dans des zones Atex (atmosphères explosibles), facilite et simplifie la transmission des ordres de travail dans le cadre des contrats de maintenance.

# Stimuler l'innovation grâce à de nouveaux outils

## Défis

Eiffage s'attelle depuis plusieurs années aux défis des transitions digitales et écologiques dans un monde où l'accélération des technologies (robotique, intelligence artificielle, révolution digitale) induit une transformation des métiers, des process, du management et des relations avec les clients finaux.

## Solutions

Avec une coordination optimisée de l'innovation, le Groupe tirera mieux parti de ses nombreux atouts : complémentarité de ses métiers, puissance de son ingénierie, capacité à travailler ensemble grâce à la cohésion apportée par ses valeurs.

## Valérie David

directrice développement durable et innovation transverse

### « Dans le contexte des grandes transitions digitales et écologiques, Eiffage se dote d'un management de l'innovation, appréhendée comme un véritable processus ».

L'ambition et l'audace ont été à l'origine des temps forts de l'histoire du Groupe. Au fil des années, elles ont permis à l'entreprise de marquer sa capacité à savoir faire la différence, relevant des défis techniques majeurs et réussissant des réalisations emblématiques d'une grande complexité comme, notamment, le viaduc de Millau ou le toit ouvrant du stade Pierre-Mauroy, à Villeneuve-d'Ascq (Nord). À présent, dans le contexte des grandes transitions digitales et écologiques, le Groupe est passé à une nouvelle étape et se dote « d'un management de l'innovation, appréhendée comme un véritable processus », comme le souligne Valérie David, directrice

développement durable et innovation transverse d'Eiffage.

#### Laboratoires internes pluridisciplinaires

Premier axe, chaque métier d'Eiffage est appelé à penser au sein de laboratoires internes pluridisciplinaires — des *think tank* baptisés Start-Lab —, assortis de boîtes à idées digitales — des Start-Box — l'évolution de ses marchés afin de concevoir des offres innovantes dûment packagées et représentatives du meilleur état de l'art. Ce dispositif visant à favoriser l'émergence d'innovations est accompagné par un fonds de soutien financier destiné à partager le risque financier du déploiement de l'innovation, et à accélérer les

initiatives internes et les partenariats externes, y compris avec des start-up. Garant de la transversalité et de la pluralité des avis, c'est un comité composé de représentants de toutes les branches et de fonctions supports qui évalue les demandes de cofinancement au titre du fonds. L'innovation dédiée à la maîtrise de l'empreinte carbone n'est pas en reste. Suite à l'expérience réussie d'un premier fonds d'arbitrage carbone sur la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire, qui a permis d'effacer les émissions de gaz à effet de serre équivalentes à la construction de 2 kilomètres de ligne, Eiffage a créé un fonds équivalent au niveau de l'ensemble du Groupe baptisé « E-face ». Destiné à financer le différentiel de coûts entre des solutions constructives traditionnelles à forte empreinte carbone et des solutions alternatives moins émettrices, mais souvent plus onéreuses, il concerne toutes les branches et tous les métiers du Groupe.



## Start-Lab et Start-Box: l'innovation participative by APRR

Imaginer l'autoroute du futur afin de toujours mieux répondre aux attentes des clients et faire d'APRR un acteur de référence de la mobilité du XXI<sup>e</sup> siècle, tel est l'objectif de la démarche de réflexion et de prospective Horizon 2020, engagée par la société d'autoroutes. En 2016, APRR a mis en place Start-Lab, un outil de réflexion, qui intègre, entre autres, une boîte à idées dédiée à l'innovation : la Start-Box.

Ce management de l'innovation est désormais décliné dans l'ensemble des branches d'Eiffage et au sein de la holding du Groupe. « La Start-Box est ouverte aux bonnes idées de tous les collaborateurs. Ce ne sont plus seulement les cadres mais tout le corps social d'APRR qui est sollicité pour favoriser l'innovation », précise Alexandre Claude, chef du département innovation et développement d'APRR. « Nous avons lancé un challenge Start-Box en novembre 2016. 650 personnes y ont contribué et 54 propositions ont été retenues et seront testées » ajoute-t-il. Elles portent sur le numérique, les offres de prépaiement, le covoiturage ou encore les véhicules connectés. APRR s'appuiera sur les nouvelles technologies pour imaginer l'exploitation du futur - réalité augmentée, drones, robots, intelligence artificielle, nouveaux matériaux...

## Open Innovation: repérer les solutions innovantes

« Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut compter sur ses seules ressources pour faire de l'innovation », relève Valérie David. C'est pourquoi Eiffage se rapproche d'écosystèmes d'innovation tels que les incubateurs, entités qui hébergent de « jeunes pousses » déjà détentrices de brevets ou

d'idées prometteuses, comme Paris&Co (« Immobilier et numérique ») ou Impulse Partners (logistique, mobilités, logement social du futur, solutions disruptives pour l'immobilier). Objectif, repérer les meilleures solutions, produits ou process, capables de différencier immédiatement les offres commerciales du Groupe. Au travers de journées Open innovation, comme celle organisée fin 2016, des start-up sélectionnées présentent aux managers d'entités opérationnelles leurs meilleures offres dans des domaines variés liés à la gestion de la ville durable comme l'agriculture urbaine, les sources d'énergies nouvelles et

renouvelables, la gestion des objets connectés et les solutions de parkings intelligents.

1



1

Open Innovation Day organisé fin 2016 au Campus Pierre Berger à Vélizy-Villacoublay.

2

Le démonstrateur urbain durable Astainable® a fait appel à la 3D immersive temps réel.

## Financement: des fonds pour accélérer le déploiement de solutions innovantes

Le Groupe s'est doté de deux fonds pour soutenir et accélérer le déploiement de solutions innovantes. Le premier est un fonds d'amorçage innovation, baptisé Seed'Innov. Il contribue à soutenir toutes les phases du processus inhérent à toute innovation, depuis le brevet jusqu'au « *marketing des prototypes* » en passant par le cofinancement de « *proofs of concept* », autrement dit des réalisations à échelle réduite visant à démontrer la faisabilité d'une

idée ou d'un projet. « *Il nous aidera à faire émerger plus rapidement des offres différenciantes* », qu'elles se nourrissent d'innovations internes ou soient issues de partenariats avec des start-up, commente Valérie David.

Un fonds d'arbitrage carbone baptisé E-face lèvera le verrou financier des offres bas carbone, en finançant le différentiel de coûts entre des solutions constructives traditionnelles à forte empreinte carbone et des solutions techniques, procédés ou matériaux moins émetteurs mais souvent plus onéreux.



2

## Les technologies numériques 3D au service des métiers du BTP

Les technologies numériques, qui trouvent naturellement leur place dans la mise en œuvre des Smart Cities, permettent de rendre la gestion de la ville plus fluide et plus intégrée, et d'en assurer une représentation plus efficace. Parmi toutes ces technologies, celles issues du jeu vidéo autorisent une compréhension intuitive et presque immédiate des projets urbains, quels qu'en soient le niveau de complexité et l'échelle d'analyse. S'appuyant sur l'approche systémique développée au sein du laboratoire Phosphore d'Eiffage, le démonstrateur urbain durable Astainable® a fait appel à la 3D immersive temps réel, permettant à ses concepteurs d'exposer clairement des schémas de développement multicritère, harmonieux et durables pour une capitale du Kazakhstan totalement métamorphosée.

# Informations générales et éléments financiers

## SOMMAIRE

114	Rapport de gestion du conseil d'administration
132	Informations sociales environnementales et sociétales 2016
202	Facteurs de risques
206	Comptes consolidés
212	Notes aux comptes consolidés
256	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
257	Comptes annuels
259	Notes aux comptes annuels
268	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
269	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés
270	Rapport du président du conseil d'administration
288	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Eiffage
289	Gouvernement d'entreprise
304	Renseignements à caractère général
315	Table de concordance
318	Tableau de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion issu du code de commerce
321	Glossaire

# Rapport de gestion du conseil d'administration

(Le rapport de gestion à l'assemblée générale doit s'entendre de l'ensemble des documents figurant dans le document de référence 2016).

L'année 2016 se caractérise par une nouvelle progression des résultats d'Eiffage conformément aux anticipations du Groupe, sur la base d'une solide performance opérationnelle et de la poursuite de la baisse des frais financiers. L'activité en Travaux semble avoir touché un point bas et 2017 devrait donc renouer avec la croissance.

**Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 14 milliards d'euros**, en légère croissance à structure réelle (+0,7%). Cette augmentation est due, notamment, aux opérations de croissance externe réalisées sur l'année puisque l'activité reste en léger repli (-0,2%) à périmètre et change constants. À structure réelle, l'activité est quasi stable dans les Travaux (-0,1%) alors qu'elle augmente dans les Concessions (+4,6%). Le chiffre d'affaires à l'international est à nouveau en hausse (+4,7%).

## Chiffre d'affaires consolidé par branche au 31 décembre 2016

En millions d'euros	Au 31/12/2015	Au 31/12/2016	Variations	
			Structure réelle	Périmètre et change constants (pcc <sup>**</sup> )
Construction	3 514	3 666	+4,3%	+3,4%
<i>dont immobilier</i>	743	768	-	-
Infrastructures	4 374	4 325	-1,1%	-2,5%
Énergie	3 578	3 461	-3,3%	-4,1%
<b>Sous-total Travaux</b>	<b>11 466</b>	<b>11 452</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-1,2%</b>
Concessions (hors IFRIC 12)	2 443	2 556	+4,6%	+4,7%
<b>Total Groupe (hors IFRIC12)</b>	<b>13 909</b>	<b>14 008</b>	<b>+0,7%</b>	<b>-0,2%</b>
Dont:				
France	11 272	11 246	-0,2%	-0,7%
International	2 637	2 762	+4,7%	+2,2%
<i>Europe hors France</i>	2 234	2 384	+6,7%	+3,7%
<i>Hors Europe</i>	403	378	-6,2%	-6,2%
Chiffre d'affaires "Construction" des Concessions (IFRIC12)	206	272	n.s.	

\*\* Périmètre constant : se calcule en neutralisant :

- la contribution de 2016 des sociétés entrées en périmètre en 2016 ;
- la contribution de 2016 des sociétés entrées en périmètre en 2015, pour la période équivalente à celle de 2015 précédant leur date d'entrée ;
- la contribution sur 2015 des sociétés sorties du périmètre en 2016, pour la période équivalente à celle de 2016 suivant leur date de sortie ;
- la contribution sur 2015 des sociétés sorties du périmètre en 2015.

Change constant : taux de change de 2015 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2016.

**Le résultat opérationnel courant est en croissance à 1 597 millions d'euros**, portant ainsi la marge opérationnelle à 11,4% contre 10,3% en 2015. Le résultat opérationnel courant est en augmentation à la fois dans les Travaux (+ 10,2%) et dans les Concessions (+ 11,8%). La marge opérationnelle des Travaux est en croissance à 3,3% (3% en 2015) portée par chacune des branches qui contribuent à

cette performance d'ensemble. La marge opérationnelle des Concessions progresse également (48,4% contre 45,3%) principalement sous l'effet de la bonne tenue du trafic d'APRR, du viaduc de Millau, de l'autoroute A65 en France et de l'autoroute de l'Avenir au Sénégal, parallèlement à une gestion rigoureuse des dépenses.

### Résultat opérationnel courant consolidé et marges par branche au 31 décembre 2016

En millions d'euros	2015		2016		Variations
		% CA	En millions d'euros	% CA	
Construction	136	3,9%	147	4,0%	+ 8,1%
Infrastructures	75	1,7%	93	2,2%	+ 24,0%
Énergie	132	3,7%	138	4,0%	+ 4,5%
<b>Sous-total Travaux</b>	<b>343</b>	<b>3,0%</b>	<b>378</b>	<b>3,3%</b>	<b>+ 10,2%</b>
Concessions	1 106	45,3%	1 236	48,4%	+ 11,8%
Holding	- 18		- 17		-
<b>Total Groupe</b>	<b>1 431</b>	<b>10,3%</b>	<b>1 597</b>	<b>11,4%</b>	<b>+ 11,6%</b>

**Le résultat net part du Groupe, hors ajustement non courant des impôts différés, est porté à 416 millions d'euros pour 312 millions en 2015 (+ 33,3%).**

**L'endettement financier net bancaire ou obligataire du Groupe s'établit à 11,2 milliards d'euros**, affichant ainsi une baisse de 378 millions d'euros, malgré d'importants investissements en concessions ou PPP (634 millions d'euros) notamment sur la ligne à grande vitesse Bretagne – Pays de Loire (BPL), la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense et des PPP de bâtiments universitaires.

Sur le plan des financements, APRR a procédé à 2 émissions obligataires en 2016 pour 1,7 milliard d'euros. Ces opérations viennent réduire sensiblement le coût de la dette du Groupe pour les années à venir et en allonger la maturité.

**Le carnet de commandes des Travaux s'élève à 12 milliards d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2017**, en augmentation de 5,1% par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

En milliards d'euros	2015	2016	Variations
Construction	4 762	4 675	- 1,8%
Infrastructures	3 864	4 431	+ 14,7%
Énergie	2 814	2 922	+ 3,8%
<b>Total</b>	<b>11 440</b>	<b>12 028</b>	<b>+ 5,1%</b>

**Le chiffre d'affaires des Concessions (hors IFRIC 12) a progressé de 4,6%, à 2 556 millions d'euros.**

#### Infrastructures autoroutières

**Sur le réseau APRR**, les recettes sont en hausse de 5,1% à 2 328 millions d'euros. Le trafic, mesuré en nombre de kilomètres parcourus, a de nouveau progressé en 2016 (+ 3,7%) aussi bien pour les véhicules légers (+ 3,6%) que pour les poids lourds (+ 4,5%). La marge d'EBITDA est portée à 72,4% (contre 71,8% en 2015) et le résultat opérationnel courant est de 1 260 millions d'euros.

Cette bonne performance opérationnelle est liée à un trafic dynamique et à la bonne maîtrise des dépenses d'exploitation, dont le niveau s'inscrit en baisse par rapport

à l'année précédente, si on exclut les impôts et taxes qui progressent de 27,4 millions d'euros (+ 9,1%), avec notamment l'introduction de la Contribution Volontaire Exceptionnelle (CVE) versée à l'AFITF (16 millions d'euros).

Le résultat net du groupe APRR s'établit à 671 millions d'euros, la contribution au résultat consolidé d'Eiffage prenant par ailleurs en compte la contribution de la holding de contrôle Financière Eiffage et la part de minoritaires.

Les investissements de l'année se sont élevés à 322 millions d'euros. Ils comprennent, outre l'entretien courant du patrimoine, la concrétisation des engagements pris par APRR et AREA au titre des contrats de plan 2014/2018 et du plan de relance autoroutier.

Toutes les grandes opérations d'infrastructures prévues dans ces contrats de plan sont en cours de réalisation ou de procédures administratives : barreau autoroutier A6/A89 au nord de Lyon, élargissements à 2 x 3 voies de l'A6 à Auxerre, de l'A71 à Clermont-Ferrand (montée des Volcans), de l'A41 Nord à Annecy, reconfiguration du nœud autoroutier A43 / A41 / VRU à Chambéry.

Les cinq opérations du plan de relance autoroutier (trois reconfigurations des systèmes d'échanges: A36/RN 1019 au sud de Belfort, A71/RCEA à Montmarault et A406/RCEA à Mâcon, et deux aménagements de traversées d'agglomérations à Clermont-Ferrand et Grenoble) sont en cours de travaux préparatoires ou de procédures administratives.

La hausse contractuelle des tarifs au 1<sup>er</sup> février 2017 est de 0,90 % pour APRR et de 0,93 % pour AREA, conformément aux formules tarifaires fixées par les derniers avenants aux contrats de concession.

Sur le plan opérationnel, APRR a engagé une évolution importante de son organisation avec la mise en œuvre du projet Synergie DEX qui rapproche les deux directions d'exploitation APRR et AREA, permettant ainsi de progresser en cohérence et en efficacité.

Les deux sociétés ont obtenu, en avril 2016, le label diversité et égalité des chances, décerné par le ministère du Travail et de l'Emploi, qui récompense la politique volontariste engagée depuis de nombreuses années dans ce domaine.

Le Groupe a repris au printemps 2016 l'exploitation des nouvelles sections qui lui ont été concédées sur l'A75 à Clermont-Ferrand et sur l'A480 à Grenoble, et celle de la liaison provisoire entre l'A6 et l'A89 au nord de Lyon, dans l'attente de la réalisation du barreau autoroutier correspondant, en cours de construction.

La modernisation du péage s'est poursuivie avec un taux de transactions automatiques de 97,5 % en 2016 contre 96,3 % en 2015. Le déploiement du télépéage sans arrêt sur l'ensemble des barrières a favorisé le développement du télépéage en général : le taux de transactions Télépéage atteint ainsi 55,9 % contre 54,3 % en 2015 et le portefeuille de badges géré par le Groupe compte près de 2,3 millions d'unités.

Concernant la sécurité sur le réseau, la situation est très proche de celle de l'année précédente, avec une augmentation de 2 % des accidents corporels et une très légère baisse du nombre de tués (40 contre 41 en 2015). Des progrès considérables ont en revanche été réalisés dans le domaine de la prévention des accidents du travail grâce à la mobilisation de l'encadrement et du personnel, avec un taux de fréquence record de 4,2 sur l'exercice 2016.

APRR a poursuivi ses efforts pour développer son offre de services en faveur des clients, avec la mise à disposition de plusieurs aires de service « nouvelle génération », plus modernes et plus confortables, le déploiement massif de

l'application gratuite sur smartphone « SOS Autoroute » et le lancement prochain d'une application trafic pour renforcer le lien avec les clients.

En matière de financement, APRR et Eiffage avaient, en février 2015, renouvelé leurs facilités bancaires respectives. Les deux lignes de financement ont fait l'objet d'une deuxième extension d'une durée d'un an, ce qui porte leur maturité finale à février 2022. L'agence de notation Standard & Poor's a relevé en novembre sa note de crédit d'APRR qui passe ainsi de BBB+ stable à A- stable.

Deux émissions obligataires ont été réalisées en 2016 :

- en juin, une émission de 700 millions d'euros, à taux fixe (1,125 %), de maturité janvier 2026 ;
- en novembre, une émission de 1 000 millions d'euros, à taux fixe, en deux tranches de 500 millions d'euros de coupons respectifs de 1,25 % et 1,875 % et de maturité respective janvier 2027 et janvier 2031.

L'État et les sociétés APRR et AREA ont signé, début 2017, un protocole concernant un nouveau plan d'investissement autoroutier d'un montant de près de 220 millions d'euros. Ce plan d'investissement, financé par une hausse tarifaire additionnelle sur les années 2019 à 2021, prévoit la réalisation d'une quinzaine d'opérations, en association avec les collectivités territoriales pour certaines d'entre elles. Ces investissements permettront d'accélérer le développement et la modernisation du réseau, tout particulièrement dans les domaines de l'environnement, du service à la clientèle et de la desserte des territoires. Sous réserve de l'avis de l'ARAFER et de formalisation par voie d'avenants aux contrats de concession, le protocole signé doit permettre d'engager les premiers travaux dès la fin de l'année 2017.

Eiffage et son partenaire Macquarie ont acquis en novembre 2016 la participation de 46,1 % détenue par des filiales du groupe Bouygues dans la société ADELAC, concessionnaire de l'autoroute A41 Nord reliant Annecy et Genève, et en décembre 2016 la participation de 2 % détenue par la société SETEC. AREA détenant par ailleurs 49,9 % du capital d'ADELAC, Eiffage renforce ainsi sa position dans une autoroute au trafic en croissance continue depuis sa mise en service en décembre 2008. Le trafic a encore connu une année de forte évolution en 2016 avec une progression de 4,8 % par rapport à 2015.

ADELAC a refinancé avec succès sa dette bancaire d'origine avec la mise en place d'un nouveau prêt d'un montant de 750 millions d'euros, d'une durée de 14 ans, et avec un taux moyen quasiment divisé par deux par rapport à l'ancien crédit.

**Sur le viaduc de Millau**, le chiffre d'affaires est en hausse de 7 %, sous l'effet d'une croissance du trafic de 2,7 % (+2,3 % pour les VL ; +6,5 % pour les PL) et de l'augmentation tarifaire qui tient compte de l'avenant publié au JO du 31 janvier 2016. Cet avenant avait pour objet de compenser l'augmentation de la redevance domaniale décidée par l'État en mai 2013 et d'intégrer dans le périmètre de la

concession l'aire du viaduc située à proximité de l'ouvrage, moyennant une compensation tarifaire étalée sur 2016 et 2017. Les travaux de rénovation de cette aire seront achevés à l'été 2017 pour offrir plus de service et de confort aux clients empruntant le viaduc.

L'automatisation du péage s'est poursuivie sur la barrière de Saint-Germain avec un taux de transactions automatiques qui atteint sur l'année 83,7 % dont 36,9 % pour les transactions Télépéage (contre 82 % et 34,7 % respectivement en 2015).

**Sur l'autoroute A65 reliant Pau à Langon**, le trafic a poursuivi sa progression à 5,2 %, tirant notamment profit du report des poids lourds, suite aux arrêtés d'interdiction de circulation sur les voiries des trois départements traversés. L'annulation le 17 novembre 2016, par le tribunal administratif de Pau, de certains arrêtés dans les Landes ne devrait pas remettre en cause la volonté des élus d'interdire le transit des camions sur le réseau départemental et de nouveaux arrêtés en ce sens devraient être publiés en 2017. La croissance du chiffre d'affaires (+ 5,8 % à 55 millions d'euros en 2016) conjuguée à une année complète de taux d'intérêt réduits, suite à la prolongation jusqu'en janvier 2020 du financement d'origine, a permis à la société concessionnaire A'Liéonor d'augmenter sa contribution au résultat consolidé du Groupe.

**Au Sénégal**, l'extension de **l'autoroute de l'Avenir** jusqu'au futur aéroport international de Dakar (AIBD) a été mise en service le 24 octobre 2016. La société est maintenant concessionnaire de 41 kilomètres d'autoroutes et exploite, pour le compte de l'État sénégalais, 19 kilomètres supplémentaires dans le prolongement de son réseau propre. Le trafic a continué de progresser en 2016 et le chiffre d'affaires a atteint 29 millions d'euros en progression de 31,8 %.

**La Société Marseillaise du Tunnel Prado Carénage** (SMTPC), dont Eiffage possède 33 % du capital, a connu une progression de 0,7 % de son chiffre d'affaires. La fréquentation est supérieure aux prévisions de la société du fait du retard à la mise en service de la première phase de la rocade autoroutière L2, itinéraire concurrent libre de péage qui génère une baisse attendue du trafic d'environ 6 %. Les discussions avec la Métropole d'Aix-Marseille-Provence sur l'extension de la concession vers le boulevard Schloessing se poursuivent. Le trafic du Tunnel Prado Sud (TPC), détenu à 41,5 % par Eiffage, qui prolonge au sud la concession de SMTPC, progresse mais reste en-deçà des prévisions.

Le chantier de l'autoroute A94 en Bavière, premier PPP autoroutier gagné par Eiffage, en partenariat avec les entreprises BAM et Berger Bau, se déroule conformément aux prévisions.

#### **Infrastructures ferroviaires**

L'activité a été intense sur BPL en 2016, mobilisant les équipes des Infrastructures et de l'Énergie, avec la poursuite et la fin de la pose des voies, de la mise en œuvre de l'alimentation électrique et des systèmes de signalisation.

L'achèvement des travaux a permis le démarrage des essais à l'échéance prévue, en particulier pour les essais à grande vitesse à partir du 21 novembre 2016. Ceux-ci vont se poursuivre jusqu'à la mise à disposition de la ligne, le 15 mai 2017, selon un calendrier millimétré.

Faute d'un trafic suffisant et suite au refus de contribution des Concédants, la République française et le royaume d'Espagne, et des prêteurs au plan de sauvetage proposé par les actionnaires de TP FERRO, concessionnaire de la ligne à grande vitesse Perpignan-Figueras, la procédure de redressement judiciaire engagée par Eiffage et son partenaire Iridium en juillet 2015, s'est conclue par une liquidation le 15 septembre 2016. Eiffage et Iridium ont donné à TP FERRO les moyens d'assurer le service public jusqu'à la reprise de celui-ci par les Concédants via une société détenue par SNCF Réseau et son homologue espagnol ADIF. Il est à prévoir que le calcul de l'indemnisation des actionnaires et des prêteurs de TP FERRO, qui devrait être communiqué par les Concédants dans les 6 mois suivant la résiliation du contrat qui a pris effet le 20 décembre 2016, va donner lieu à un arbitrage international selon les stipulations du contrat de concession. Cet arbitrage s'ajoutera à celui, en cours, portant sur la compensation de l'absence de continuité de la liaison avec Barcelone en 2013. Le Groupe ne prévoit pas de conséquence financière défavorable de cette situation.

#### **Autres PPP et concessions**

Les réseaux haut débit exploités par Eiffage sous forme de délégations de service public voient leur situation financière se stabiliser. Des discussions sont néanmoins en cours avec les collectivités délégataires pour en rétablir l'équilibre ou y mettre fin à l'amiable.

Le stade Pierre-Mauroy a accueilli, en janvier 2017, trois matches du Mondial de handball, après la finale de la coupe Davis de tennis en 2014 et 21 matches de l'Euro de basket en 2015. En plus des rencontres du LOSC, club résident, 6 matches de l'Euro de football en 2016 y ont été joués, sans compter deux matches de rugby du TOP 14, confirmant ainsi sa place parmi les lieux emblématiques du sport, grâce à sa modularité unique au monde. Le stade est aussi une enceinte de plus en plus recherchée par les producteurs de spectacles et par les entreprises pour des événements privés à destination de collaborateurs ou de clients. La contribution de ces événements au chiffre d'affaires du stade a continué de progresser en 2016. Elle s'ajoute au loyer versé par la Métropole Européenne de Lille (MEL) dans le cadre du PPP. Le contentieux avec la MEL suit son cours auprès du tribunal administratif de Lille. Il porte notamment sur l'interprétation de certaines clauses du contrat et sur l'indemnisation des surcoûts de construction occasionnés par les retards dans l'obtention du permis de construire et par des améliorations apportées au stade. Les travaux de l'immeuble destiné à la direction régionale nord d'Orange ont commencé en septembre 2016. Ces 19 000 m<sup>2</sup> de bureaux réalisés par Eiffage Immobilier Nord accueilleront en août 2019, environ 1 300 collaborateurs qui contribueront à l'animation du parvis du stade et à la valorisation des hôtels et commerces de ses espaces annexes.

Les bâtiments de l'université de Lille, réalisés dans le cadre d'un PPP, ont été livrés pour la rentrée universitaire, conformément au calendrier du contrat, à la satisfaction du client, de même qu'une tranche de ceux de l'université d'Aix, la dernière tranche devant être mise à disposition pour la rentrée 2017. Les chantiers des PPP de l'université de Lorraine à Metz et Nancy, de l'université d'Aix-Marseille à Aix-en-Provence et des trois collèges du Var se déroulent conformément au contrat.

Eiffage, partenaire des projets des collectivités territoriales, a été nommé fin décembre adjudicataire pressenti pour le projet de centre aquatique d'Amiens, en partenariat avec Mirova, Engie et Swimdoo et pour le projet de l'Aréna de Tremblay-en-France pour le compte de Paris Terre d'Envol en partenariat avec Mirova et Engie.

Enfin, fort d'une présence du Groupe depuis plus de 90 ans au Sénégal, Eiffage Concessions y poursuit son développement avec la signature, en partenariat avec un investisseur, du contrat de la centrale photovoltaïque de Ten Merina, portant sur le financement, la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance d'une installation de 30 MWC pour 43 millions d'euros d'investissement. Les travaux, qui seront achevés dès la mi-2017, et l'exploitation seront principalement assurés par le Groupe.

Eiffage Services, filiale spécialisée dans l'exploitation et la maintenance des PPP poursuit l'amélioration de sa rentabilité grâce à une meilleure maîtrise des risques. En 2016, le chiffre d'affaires atteint 26,8 millions d'euros.

Eiffage a poursuivi, en 2016, la rotation de son portefeuille de PPP avec la cession, en avril, de sa participation de 36 % dans Norscut (PPP de l'autoroute A24 au Portugal) et en décembre, de la société Eiffigen, titulaire du contrat de partenariat du siège de la Gendarmerie nationale.

---

**Le chiffre d'affaires des Travaux a été quasi stable en 2016 (-0,1%). Le résultat opérationnel courant a augmenté de 10,2% et la marge opérationnelle progresse à 3,3% (3% en 2015).**

**Grâce à une prise de commandes soutenue, le carnet de commandes des Travaux s'élève à 12 milliards d'euros, en hausse de 5,1% sur un an (+0,8% sur 3 mois). Il assure 12,6 mois d'activité aux branches Travaux.**

**Eiffage Construction a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 3 666 millions d'euros, en croissance de 4,3% par rapport à 2015. La marge opérationnelle s'élève à 4%, en augmentation par rapport à 2015 (3,9%).** Le chiffre d'affaires immobilier est de 768 millions d'euros (+3,4%). Les réservations de logements en 2016 ont atteint un nouveau record à 4 134 unités, en hausse de 12,6% par rapport à 2015. Ce bon score de commercialisation résulte de ventes en blocs toujours soutenues et d'un volume important de ventes auprès d'investisseurs individuels favorisées par le dispositif fiscal Pinel et des taux d'intérêt toujours très bas.

**Le carnet de commandes se maintient à un niveau élevé à 4,7 milliards d'euros représentant plus de 15 mois d'activité.** Il est notamment à mettre au bénéfice des grands projets remportés au cours de l'année et du dynamisme de l'activité d'Eiffage Immobilier. Dans la lancée de la tour Majunga et de la Grande Arche, Eiffage Construction intensifie sa présence à La Défense avec la restructuration des 38 500 m<sup>2</sup> de bureaux de Window remportée en offre intégrée et la réhabilitation et surélévation de l'immeuble Carré Michelet. Sont également à noter les nouveaux marchés de la Maison de la Corée au sein de la Cité universitaire à Paris ou encore les 13 000 m<sup>2</sup> de la nouvelle Maison du handball réalisée pour sa Fédération à Créteil. La capacité d'innovation d'Eiffage Construction lui permet également de conquérir de nouveaux marchés comme la tour en bois Hyperion à Bordeaux, qui compte parmi les plus hauts projets de logements en structure bois.

### Immobilier en France

**Eiffage Aménagement, acteur privé de référence de l'aménagement urbain,** accroît son emprise foncière avec 800 000 m<sup>2</sup> en développement et 650 000 m<sup>2</sup> en cours de réalisation ou en montage. Ainsi la concrétisation des 137 000 m<sup>2</sup> de la Zac Parc d'affaires à Asnières est engagée, les 22 000 m<sup>2</sup> de la Cour des Marchandises à Pontoise et les 83 000 m<sup>2</sup> de Plaine Sud à Clamart sont en cours. À l'Isle-Adam, la commercialisation des premiers logements du projet d'aménagement de 34 000 m<sup>2</sup> à usage d'habitation et commerces autour d'un port de plaisance a été lancée avec succès. Les opérations de la Zac des Hauts de Joinville à Joinville-le-Pont, de la Zac Lénine à Gentilly ou encore du site Châteauneuf à Guyancourt se poursuivent.

**Eiffage Immobilier confirme en 2016 sa position de major sur le secteur du logement neuf** avec la livraison de 3 611 unités et le lancement de 75 nouvelles opérations. À noter, le projet Bagnolet Serap qui compte plus de 1 000 logements et qui est la plus importante opération de logements lancée en une seule phase en Île-de-France.

Eiffage Immobilier diversifie son offre en proposant de nouveaux produits comme Kaps, des colocations solidaires pour étudiants ou encore les résidences intergénérationnelles Cocoon'Agés avec une première concrétisation à Aubagne et une vingtaine de projets à l'étude.

Véritable force de l'entreprise, les projets complexes au cœur de grandes agglomérations se multiplient. Cette année, Eiffage Immobilier a notamment signé la cession en VEFA à Crédit Agricole Assurance de la Halle Debat-Ponsan à Bordeaux, un projet de 23 000 m<sup>2</sup> intégrant à la fois construction neuve et rénovation d'une ancienne halle afin d'implanter bureaux, commerces et hôtel. Les travaux se poursuivent sur le Grand Hôtel-Dieu de Lyon dont les 51 500 m<sup>2</sup> seront livrés progressivement dès la fin de 2017.

Dans le domaine tertiaire, Eiffage Immobilier a livré cette année les 14 610 m<sup>2</sup> du nouveau siège social du groupe CRIT, à Saint-Ouen, réalisé dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière (CPI). Parmi les principales VEFA signées cette année, la vente à Infrared des 11 300 m<sup>2</sup> de bureaux Opalia à Saint-Ouen constitue une opération majeure.

L'hôtellerie est un axe de développement stratégique pour Eiffage Immobilier. Présente sur toute la gamme hôtelière, elle a livré à l'été 2016 un B&B au cœur de Smartseille, le nouveau quartier d'Euromed II à Marseille ou encore le sixième hôtel Okko\*\*\*\* à Bayonne. Plusieurs opérations hôtelières sont en cours comme l'Intercontinental\*\*\*\*\* du Grand Hôtel-Dieu de Lyon, le Garden Inn\*\*\*\* au sein du projet de la Halle Debat-Ponsan à Bordeaux, ou encore, en lancement, le Mama Shelter\*\*\* dans le centre historique de Toulouse.

### Construction en France

**Eiffage Construction maintient une activité importante dans le secteur du logement en France** qui représente plus de 40 % de son chiffre d'affaires et une production annuelle de 11 000 unités. À retenir en 2016, la livraison à Ris-Orangis du plus grand bâtiment de logements en bois massif en Europe, qui est le premier ensemble à recevoir le label BBCA. La résidence Fleuriaye à Carquefou, labellisée Passivhaus, en conception/réalisation affiche également d'excellentes performances énergétiques. Eiffage Construction mène aussi des opérations de rénovation en Conception Réalisation Exploitation Maintenance (CREM), avec engagement de performance énergétique. Le contrat remporté en novembre 2016 pour la réhabilitation de 950 logements en site occupé à Ostwald en est un bon exemple. Au global, ce sont plus de 10 000 logements qui seront réhabilités ces prochaines années.

**L'activité tertiaire** a été soutenue en 2016 et marquée notamment par la livraison des 160 000 m<sup>2</sup> de Dunes en Île-de-France, nouveau campus certifié HQE de la Société Générale. L'opération Résonance à Bagneux de 25 000 m<sup>2</sup> également menée en entreprise générale par Eiffage Construction a été livrée en milieu d'année de même que le siège régional du Crédit Agricole à La Rochelle dont les 18 000 m<sup>2</sup> ont été réalisés en 18 mois. Dans le même temps, l'entreprise remportait la restructuration pour Eurosic de 19 250 m<sup>2</sup> de bureaux rue Laborde à Paris ou encore le marché en conception-réalisation du site DCNS à Cherbourg. En urbanisme commercial sont à mentionner la livraison de Vill'Up pour Apsys à Paris et le marché remporté pour la construction du complexe B'EST de 55 000 m<sup>2</sup> à Farebersviller pour CODIC. Dans l'hôtellerie, Eiffage Construction a achevé en 2016 la rénovation du Radisson Blu situé dans les dix derniers étages de la tour Crayon à Lyon.

En termes de **grands équipements publics et privés**, Eiffage Construction connaît une activité soutenue avec des réalisations telles que la réhabilitation du tribunal de grande instance de Strasbourg, l'extension de l'aéroport de Nice ou encore la réalisation de la médiathèque de Vitrolles. Parmi les nouveaux contrats, l'entreprise a remporté, cette année, les lots fondations et gros-œuvre du nouveau Parc des expositions de Toulouse. L'éducation est également un domaine d'activité porteur pour Eiffage Construction. Outre les PPP universitaires et scolaires livrés ou en cours de réalisation en offre intégrée Eiffage, les contrats remportés en CREM pour la rénovation en site occupé de 22 bâtiments de l'université Lyon-Tech La Doua et en conception-réalisation pour la construction de deux collèges en modules bois 3D pour le conseil départemental

de Loire-Atlantique témoignent de la présence du Groupe sur ce segment.

**Eiffage Construction, à travers notamment l'entité Pradeau Morin, confirme son statut d'acteur de référence de la restructuration et de la rénovation de patrimoine d'exception** avec la finalisation de plusieurs opérations de prestige cette année. Sont ainsi à mentionner la restauration des façades en pierre du Quadrilatère Richelieu ou encore la rénovation du Carrousel du Louvre avec l'installation d'une verrière et la réhabilitation de la Maison des Sciences de l'Homme à Paris. Des travaux complémentaires en site occupé sont menés dans l'hôtel George V avec la rénovation de plusieurs suites et la création d'un Spa. Place Vendôme, des travaux sont en cours pour la rénovation des 5 000 m<sup>2</sup> de la boutique LVMH.

### International

**En Belgique**, l'année a été marquée par le rachat de la société Vuylsteke qui réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 45 millions d'euros. Spécialisée dans la construction et la promotion immobilières, elle renforce la position d'Eiffage Benelux en Flandre occidentale. Parmi les principales livraisons d'Eiffage Benelux en 2016, citons la plus grande écluse du monde à Anvers (en participation) ou le centre culturel Waalse Krook. Les travaux se poursuivent pour la construction de 22 écoles en Flandre. En immobilier, la commercialisation de l'ensemble de 500 logements Greenwood à Bruxelles se poursuit et Galiléo, première opération immobilière du Groupe au Luxembourg, est en cours de réalisation, après le succès de la phase de commercialisation.

**En Pologne**, Eiffage Budownictwo livrait en fin d'année Posnania, un des plus grands centres commerciaux d'Europe d'une superficie de 320 000 m<sup>2</sup>. Cette opération ambitieuse menée pour Apsys a été réalisée en à peine plus de deux ans. L'entreprise a également achevé cette année à Wroclaw l'ensemble mixte Ovo, à l'architecture audacieuse et doté d'équipements « intelligents ». Il intègre un hôtel\*\*\*\*, des bureaux, des logements, un restaurant et des commerces pour une surface totale de 48 630 m<sup>2</sup>. Eiffage Budownictwo a également lancé les travaux de sa première opération immobilière dans le pays.

---

Depuis 2013, **la branche Énergie** est organisée autour de la division « Systèmes », d'une part, dédiée aux systèmes intégrés et aux projets clés en main, et d'autre part, des activités régionales en France. Ces dernières ont vocation à assurer un maillage dense du territoire national, afin de fournir un service de proximité fiable et réactif.

**Le chiffre d'affaires consolidé d'Eiffage Énergie s'établit à 3 461 millions d'euros, en diminution (-3,3%),** conformément aux anticipations de la branche. L'activité hors normes générée par la centrale solaire de Cestas en 2015 (184 millions d'euros) explique la baisse de 2016, limitée toutefois à 117 millions d'euros.

**La marge opérationnelle est, à nouveau, en amélioration en 2016 à 4% (3,7% en 2015). Le carnet de commandes s'élève à 2,9 milliards d'euros en croissance de 3,8%.**

L'année 2016 a été marquée par l'élaboration du plan stratégique de la branche Énergie. Les axes de développement sont résolument tournés vers les clients organisés en trois grands marchés : infrastructures, industrie et tertiaire.

**Dans le secteur des infrastructures**, en France, malgré un contexte de forte baisse des investissements publics, les activités traditionnelles de réseaux continuent à nourrir le fonds de commerce des entités locales. À titre d'exemple, on peut citer la livraison en novembre, d'une nouvelle liaison souterraine de 225 KV au cœur de l'aéroport Charles-de-Gaulle. À l'export, ce secteur affiche, encore cette année, une forte croissance. Les réalisations d'un poste de transformation électrique de 225 KV et d'une ligne à 225 KV sur 200 km pour interconnecter le Ghana et le Burkina Faso sont en cours et un nouveau marché de dispatching national du Cap-Vert a été traité en 2016.

Les enjeux de la Ville connectée ou intelligente stimulent aussi le marché des infrastructures. La solution Expercité, application web de gestion du patrimoine urbain développée par Eiffage Énergie en 2015, rencontre, à ce titre, de beaux succès et compte désormais 70 références. La solution s'est d'ailleurs perfectionnée dans la gestion de la circulation. Les équipes ont développé un module « stationnement intelligent » avec la mise en œuvre d'un système de jalonnement capable d'orienter en temps réel les automobilistes vers les places libres et de les informer de la durée de stationnement autorisé. Elles ont aussi mis au point une solution innovante de gestion dynamique des voies de bus qui permet de réserver la voie de circulation aux bus uniquement à leur passage. Grande première en France, ce procédé est en cours d'expérimentation à Lyon et fait l'objet d'une demande de brevet en cours d'instruction.

Dans le domaine des transports, la ligne à grande vitesse Bretagne–Pays de la Loire est entrée dans la dernière ligne droite en cette fin d'année 2016. Les essais de montée en vitesse ont pu commencer comme prévu le 21 novembre 2016 et sont en train de démontrer la qualité des études et travaux réalisés par Eiffage Énergie dans ses métiers de spécialités ferroviaires – signalisation, caténaires, tirage de câbles, pylônes GSM... – mobilisant jusqu'à 750 personnes au plus fort du chantier. La RATP renouvelle sa confiance à Eiffage dans le secteur des transports publics en choisissant Faiveley Transport, en consortium avec Eiffage Énergie, pour équiper en portes palières automatiques les 29 stations de la ligne 4 du métro parisien.

**Dans le domaine de l'industrie**, l'année 2016 a été couronnée de beaux succès. Le principal fait marquant de l'exercice réside dans l'obtention de quatre contrats significatifs pour le pas de tir du futur lanceur Ariane 6. La branche confirme aussi ses expertises dédiées à la production d'énergie. En groupement d'entreprises, Clemessy a remporté deux nouveaux contrats majeurs dans le domaine des installations électriques générales pour EDF et Clemessy Services, ex-Eiffel Industries, le plus gros contrat d'investissement d'EDF Hydroélectricité sur la centrale hydroélectrique de Gavet.

Les énergies renouvelables représentent un axe de développement majeur pour la branche. Les équipes participent à la réalisation des nouvelles phases du plan solaire marocain à Ouarzazate et ont été adjudicataires de quatre centrales photovoltaïques à réaliser en Afrique. La branche se développe aussi sur les secteurs de l'automobile, la pharmacie, la chimie et l'agroalimentaire.

**Dans le secteur tertiaire**, les synergies avec les autres branches du Groupe sont toujours à l'œuvre avec l'achèvement de plusieurs chantiers emblématiques au cours de l'année – le palais de justice de Strasbourg, les PPP Campus Lille et Aix-en-Provence ou le Quadrilatère Richelieu à Paris – et la poursuite de chantiers tout aussi stratégiques tels que la rénovation de l'Hôtel-Dieu de Lyon, du Hall 7 du Parc des expositions à Paris, de la Grande Arche ou de l'immeuble Window à La Défense.

Le secteur de la santé tire particulièrement bien son épingle du jeu. Alors que la restructuration d'un bâtiment au CHU d'Angers s'est achevée, plusieurs chantiers importants sont en cours de réalisation parmi lesquels la rénovation du centre hospitalier départemental de La Roche-sur-Yon. Le carnet de commandes est prometteur notamment sur des marchés concernant des Ehpad.

À souligner enfin, de belles références dans le domaine culturel, la plus retentissante étant la réalisation des lots CVC et synthèse technique pour la grotte Lascaux IV, facsimilé de la grotte éponyme légendaire.

En complément des axes marchés, le plan stratégique de la branche réaffirme l'importance d'animer, au niveau national, des filières métiers dédiées pour améliorer le niveau des expertises de la branche et leur visibilité. Cette organisation porte ses fruits. Parmi les succès, la ventilation des espaces souterrains se développe de manière particulièrement dynamique. Les équipes d'Eiffage Énergie, mandataire du groupement, ont remporté la ventilation du tunnel du Fréjus, 10<sup>e</sup> plus grand tunnel routier du monde. Preuve de leur maîtrise technique, les équipes innoveront également. Elles ont mis au point et testé un volet coupe-feu hydrocarbure majoré ; inséré dans les issues de secours mises en surpression, ce procédé innovant équipe d'ores et déjà le tunnel descendant de Monaco et ceux du boulevard périphérique nord de Lyon.

#### **Autre métier en plein essor : les télécommunications.**

L'activité a doublé son chiffre d'affaires au cours de l'année et atteint désormais 115 millions d'euros avec pour ambition de devenir un des cinq acteurs de référence en France d'ici à 2020 auprès des grands donneurs d'ordres : collectivités, équipementiers et opérateurs. Quelques contrats symboliques ont été remportés : marché de montée en débit auprès du Syndicat intercommunal d'énergies de l'Aveyron et déploiement de 55 000 prises FTTH pour Orange sur une trentaine de communes en région lyonnaise.

En outre, **la révolution en marche liée à l'Internet des Objets (IoT)** ouvre de belles opportunités de développement. Ainsi, Eiffage Énergie a-t-elle été choisie par la ville de Paris pour déployer le premier réseau internet des objets de

la capitale. Cette grande première, qui pose les jalons de la ville connectée et intelligente, porte sur l'installation d'environ 10 000 capteurs autonomes permettant de collecter les données issues des compteurs d'énergie des équipements de la ville (écoles, crèches, bureaux, gymnases, piscines...). Les équipes sont également en charge du développement et de l'installation du logiciel pour organiser et mettre à disposition les données.

**En exploitation-maintenance**, la branche affirme sa place sur ce marché. Parmi les grands comptes reconnaissant son expertise, Orange a étendu le contrat de maintenance multi technique au contrôle d'accès pour les lots acquis – Nord et Atlantique. Deux nouvelles offres ont vu le jour : d'une part, le digital signage en groupement avec la société Manganelli, avec, à titre d'exemple, le déploiement d'une solution d'affichage dynamique pour les hypermarchés Auchan – 822 écrans ont été installés en 2016 et 785 écrans sont prévus pour 2017 – et Uptimum, d'autre part, solution de management de l'énergie qui repose sur cinq piliers : audit énergétique, pilotage des installations, coaching énergétique, valorisation du patrimoine et recherche de financement. À noter également, la certification ISO 50001 d'Eiffage Énergie pour le management de l'énergie des activités de conception, réalisation, exploitation et maintenance durable des établissements.

Autre levier important de croissance, la reprise à un rythme soutenu des acquisitions. Au cours de l'exercice, une douzaine d'entreprises ont été acquises générant un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros en année pleine. Ces acquisitions ont permis de pénétrer des marchés de niche ou de compléter le maillage territorial en France et en Europe. À ce titre, le fait le plus marquant est l'achat du groupe Yerly, première acquisition d'Eiffage en Suisse.

**En Europe**, les filiales d'Eiffage Énergie ont réalisé un chiffre d'affaires en baisse de 3,2% à périmètre constant de 545 millions d'euros.

La filiale espagnole Eiffage Energia continue son développement international au travers d'un projet de construction d'une ligne haute tension 220 km entre Azángaro-Juliaca-Puno au Pérou.

En Allemagne, le groupe Schwarz & Grantz a connu deux changements de périmètre, par la cession de Schwarz & Grantz Rauchmelderdienst en début d'année, et l'acquisition d'Elektrotechnik Bohn au mois de décembre.

Parmi les chantiers significatifs en Europe, on peut citer :

- Lateral Towers, en Allemagne, par le groupe Elomech qui réalise l'installation électrique pour les bureaux de Commerzbank à Francfort ;
- Torre 4 Porta Firal en Espagne par Conscyttec, qui a réalisé des travaux d'installation électrique d'une tour de 17 niveaux pour Iberdrola ;
- dans la commune de Sierra Gorda au Chili pour Enel, la construction d'une sous-station élévatrice de 33/220 km et d'une ligne haute tension de 40 km ;
- Torre Isozaki en Italie par Elettromeccanica Galli Italo qui a réalisé tous les systèmes électriques et l'immatriculation d'une tour de 50 niveaux.

## **La branche Infrastructures intègre désormais trois métiers : la Route, le Génie civil et le Métal.**

**Son chiffre d'affaires s'établit à 4 325 millions d'euros, en légère diminution (-1,1%),** compte tenu de la fin de BPL alors que les projets du Grand Paris ne contribuent encore que très modestement à son activité. **La marge opérationnelle est en hausse à 2,2%** contre 1,7% en 2015.

**Le carnet de commandes s'établit à 4,4 milliards d'euros en augmentation de 14,7% sur 12 mois.**

L'année 2016 restera marquée par la fin du chantier de la ligne ferroviaire à grande vitesse Bretagne–Pays de la Loire, qui a contribué, cinq années durant, à une part très significative de l'activité de la branche, tous métiers confondus.

Parmi les opérations conjuguant ainsi plusieurs métiers de l'entreprise, ont démarré ou se sont poursuivis : l'aménagement du périphérique parisien quai d'Ivry, la couverture des voies SNCF de la gare d'Austerlitz, la liaison entre les autoroutes A6 et A89, ou bien encore le futur lanceur d'Ariane 6 en Guyane, dont les contrats remportés par le Groupe totalisent près de 240 millions d'euros de travaux et s'échelonnent jusqu'en 2020.

### **Route en France**

Dans le domaine routier, les VRD du Parc des expositions de Toulouse – qui seront menés conjointement avec les lots remportés par Eiffage Métal et Eiffage Construction – ceux du futur tribunal de grande instance dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris ou de la ZAC Soula 2, en Guyane, sont particulièrement significatifs, de même que les travaux du futur bus à haut niveau de service (BHNS) de Pau et d'une importante base logistique pour Intermarché à Avion (62). En 2016, les équipes routières ont poursuivi les travaux d'un Village des Marques à Miramas pour MacArthurGlen – aux côtés d'Eiffage Construction –, et de Villages Nature à Marne-la-Vallée pour Euro Disney et Pierre & Vacances – Center Parcs ; elles ont, par ailleurs, livré O'Gliss, un parc d'attractions en Vendée et la plate-forme de la future usine d'embouteillage de la marque Hennessy à Salles-d'Angles, près de Cognac. Ces derniers succès attestent de la pertinence de l'axe de développement d'Eiffage Route dans les marchés privés.

### **Génie civil en France**

Des contrats ont été signés pour le prolongement d'Eole, la ligne E du RER à Paris : la mise en accessibilité de quais et gares, les travaux de voies sur un secteur exploité de 47 km, le creusement, en groupement, d'un tunnel de 6,1 km associé à la construction d'une nouvelle gare Porte Maillot. Eiffage Génie Civil va également élargir l'autoroute A9 au Boulou. Parmi les chantiers notables en cours, plusieurs tunnels : celui du prolongement de la ligne 14 du métro parisien, du Chambon dans l'Isère, le tunnel de base entre Saint-Martin-la-Porte et La Praz en Savoie, sur la future ligne Lyon-Turin ; des ouvrages d'art pour le métro de Rennes et la Route du Littoral à La Réunion et des lots de Toarc (terrassements, ouvrages d'art et rétablissements de communication) pour la mise à 2 x 2 voies de la RN82 entre Balbigny et Neulise et le déplacement de l'A9 à Montpellier. Enfin, parmi les chantiers achevés sont à retenir : Biosav,

le dernier ouvrage de modernisation de la station d'épuration Seine Aval d'Achères, l'échangeur de la Pointe des Sables à la Martinique, le tunnel descendant Albert II à Monaco, le tronçon souterrain du tramway T6 à Viroflay et Thassalia, la première centrale française de géothermie marine à Marseille.

### Métal

Après un exercice 2015 difficile ayant entraîné la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), les équipes françaises d'Eiffage Métal, réorganisées, ont été retenues par Nexity, aux côtés d'Eiffage Construction et de Goyer, pour la réalisation du programme Smart Side sur les communes de Clichy, Saint-Ouen et Paris. Elles ont continué d'œuvrer aux travaux des fondations Luma à Arles et Galeries Lafayette à Paris et du pont de la Citadelle à Strasbourg.

En Europe, Smulders, filiale belge d'Eiffage Métal spécialisée dans la production de pièces pour éoliennes offshore a enregistré un volume important de travaux et de commandes notamment pour la réalisation de fondations et de sous-stations pour des fermes situées au large de l'Allemagne (Mercur) ou de l'Écosse (Aberdeen Bay et Beatrice). En Espagne, la production est restée concentrée sur les mâts d'éoliennes onshore. En Allemagne, Eiffage Métal, représentée par SEH, a été retenue pour les travaux du pont levant Kattwyk Bridge à Hambourg et a continué ceux du pont Hochmosel.

### Projets et filiales internationales

Concomitamment, **en Allemagne**, les filiales Wittfeld et Eiffage Rail ont été choisies pour réaliser des travaux sur la ligne ferroviaire Oldenburg – Wilhelmshafen et dans le tunnel de Pforzheim. Également implantée en Asie, Eiffage Rail participera aussi à la construction du deuxième tronçon de la ligne de métro Shatin – Central Link à Hong Kong. Enfin, en Bavière, les travaux de l'autoroute A94 avancent conformément au planning.

**En Espagne**, Eiffage Infraestructuras a poursuivi son développement à l'international. Elle participe ainsi au projet Ariane 6 au Centre spatial guyanais.

**Au Canada**, ICCI a gagné plusieurs projets pour la construction ou la réhabilitation d'ouvrages d'art dans l'Ontario et l'Alberta, tandis que ses équipes étaient à pied d'œuvre sur les chantiers du Noden Causeway et de l'écluse Seaway.

**En Colombie**, Puentes y Torones réalise les travaux du pont de Bucaramanga et la construction du pont de Honda, un ouvrage à haubans de 407 mètres qui permettra de relier plus facilement le centre et le nord du pays, a été confiée à l'entreprise.

**Eiffage Sénégal** a ouvert le deuxième tronçon de l'autoroute de l'Avenir, livré les travaux de réhabilitation du palais présidentiel de Bamako au Mali et remporté, en groupement, le chantier du TER de Dakar.

**À l'export**, des succès ont été enregistrés au Togo (aménagement du 4<sup>e</sup> lac, programme de drainage pluvial et centre d'enfouissement technique de Lomé), en Sierra Leone (extension du terminal à conteneurs du port de Freetown) et à Madagascar (pont de Mananjeba), où l'entreprise réalise déjà le pont de la Kamoro. Enfin, en Angola, la pose des 104 passerelles pour piétons de Luanda est en cours et s'achèvera en 2018.

En matière de croissance externe, l'entreprise familiale de démolition stéphanoise Chastagner a été reprise cette année. Créée en 1967, elle compte 35 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 9 millions d'euros. Elle a été rattachée au pôle Terrassement, démolition, dépollution (T2D) de la branche.

Via sa filiale allemande, la branche a acquis la société MDM spécialisée dans la conception-construction de dispositifs de protection contre le bruit. Née il y a plus de 30 ans et première entreprise indépendante d'Allemagne sur son marché, MDM, qui emploie une soixantaine de personnes, réalise quelques 20 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

Rachetée en 2015, l'entreprise ferroviaire Pichenot a poursuivi son intégration au sein de la division Rail de la branche et connu une hausse d'activité en 2016.

### Recherche et innovation

Toujours très impliquée en recherche et développement, la branche Infrastructures a vu ses efforts récompensés à plusieurs reprises.

Eiffage Route a ainsi été déclarée lauréate des trophées du Comité Innovation Routes & Rues (CIRR) pour un béton bitumineux aéronautique de nouvelle génération baptisé Aéroprène®. L'Agence nationale de la recherche (ANR) a retenu le projet Algoroute, associant Eiffage Route, dans le cadre de l'appel à projets national « Stimuler le renouveau industriel ».

Eiffage Génie Civil s'est vu décerner, au titre du mémorial international de Notre-Dame-de-Lorette, ouvrage exceptionnel en BSI®, le prix « ACI Excellence in Concrete Construction Award » par l'American Concrete Institute, organisme de premier plan en matière de recherche sur les bétons.

Eiffage Métal, enfin, à travers sa filiale allemande SEH, a reçu lors de la Convention Européenne de la Construction Métallique le prix spécial de l'ingénierie pour le pont levant de Botlek, un ouvrage, à la fois routier et ferroviaire, considéré comme l'un des plus grands du monde et aussi des plus faciles à manœuvrer.

Enfin, Eiffage Métal est partenaire industriel, aux côtés de Principle Power et de GE, de la ferme pilote d'éoliennes flottantes du Golfe du Lion, portée par le consortium ENGIE, EDP Renewables, Caisse des Dépôts, et déclarée lauréate par l'État de l'appel à projets éoliens flottants de l'Ademe.

## Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2016

En millions d'euros	2015	2016	Variations
<b>Chiffre d'affaires<sup>1</sup></b>	<b>13 909</b>	<b>14 008</b>	<b>+ 0,7%</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b> (% du CA)	<b>1 431</b> (10,3%)	<b>1 597</b> (11,4%)	<b>+ 11,6%</b>
Autres produits et charges opérationnels	-94	-71	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 337</b>	<b>1 526</b>	<b>+ 14,1%</b>
Coût de l'endettement financier net	-615	-539	- 12,4%
Autres produits et charges financiers	-39	-41	
<b>Résultat financier</b>	<b>-654</b>	<b>-580</b>	<b>- 11,3%</b>
QP du résultat des entreprises associées	-5	-2	
Impôt sur le résultat	-220	-167	
Résultat net	458	777	+ 69,7%
Intérêts minoritaires	-146	-302	
Résultat net part du Groupe	312	475	+ 52,2%
Résultat net par action	3,42	5,13	
<b>Résultat net part du Groupe hors ajustement des impôts différés*</b>	<b>312</b>	<b>416</b>	<b>+ 33,3%</b>
<b>Résultat net par action hors ajustement des impôts différés*</b>	<b>3,42</b>	<b>4,49</b>	

1- Hors IFRIC 12.

\* Ajustement des impôts différés non courants consécutif à la baisse du taux de l'IS en France à compter de 2020 qui se traduit par un profit additionnel de 59 M€.

Les charges opérationnelles non courantes s'élèvent à 71 millions d'euros, en baisse de 23 millions d'euros, conformément aux anticipations du Groupe.

Le coût de l'endettement financier net est en réduction, pour la deuxième année consécutive, à 539 millions d'euros contre 615 millions d'euros en 2015 (- 12,4%).

L'impôt sur les sociétés au titre de l'exercice 2016 est de 167 millions d'euros contre 220 millions d'euros en 2015. La charge d'impôts comptabilisée au titre de 2016 a été mino- rée de 135 millions d'euros par l'effet de l'ajustement des impôts différés consécutif à la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés en France à partir de 2020 (loi de finances recti- ficative pour 2017). Cette baisse d'impôts sur les bénéfices, sans effet sur la trésorerie, a comme conséquence l'augmen- tation du résultat net part du Groupe de 59 millions d'euros.

Le résultat net consolidé part du Groupe ressort ainsi à 475 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe retraité de la minoration de l'impôt sur les sociétés visé ci-avant est de 416 millions d'euros pour 312 millions d'euros en 2015, en progression de 33%.

Le cash-flow libre est de 417 millions d'euros. Il comprend l'augmentation du besoin en fonds de roulement (incidence de - 95 millions d'euros) mais aussi l'augmentation des provi- sions courantes (incidence de + 50 millions d'euros). Il tient compte également d'investissements toujours importants (incidence de - 634 millions d'euros) de développement dans les concessions sur APRR, BPL et des PPP de bâtiment.

S'agissant des investissements financiers, le Groupe s'est renforcé au capital d'Adelac (autoroute A41 Nord Annecy- Genève) dont il a acquis 24% pour 66 millions d'euros. Par

ailleurs, dans le cadre de sa stratégie de rotation de son portefeuille de PPP, Eiffage a cédé sa participation dans Norscut (PPP de l'A24 au Portugal) et la société Eiffigen (PPP du siège de la Direction générale de la Gendarmerie nationale). Les opérations de croissance externe dans les travaux représentent un investissement net de 84 millions d'euros.

Ces différents flux se traduisent, après opérations en capital et versement de dividendes, par une nouvelle baisse de l'endettement net, hors juste valeur de la dette CNA (Caisse nationale des autoroutes) et des swaps, de 378 millions d'euros. La holding et les branches Travaux affichent une trésorerie nette positive de 492 millions d'euros (contre 334 millions d'euros fin 2015).

Dans le cadre de la gestion proactive de son endette- ment, de sa liquidité et de l'amélioration de ses frais financiers, Eiffage SA a procédé au cours de l'année 2016 à :

- l'extension d'un an à septembre 2021 de sa ligne bancaire non tirée de 1 milliard d'euros (0,92 milliard d'euros la dernière année);
- l'augmentation de l'encours de financement du CICE et baisse du coût de celui-ci;
- la hausse des encours moyens de billets de trésorerie et baisse du coût moyen de ceux-ci avec certaines souches émises à des taux négatifs jusqu'à 12 mois;
- et la signature en mars 2016 du renouvellement, à des conditions favorables de son programme de titrisation de créances commerciales pour 600 millions d'euros pour 5 ans contre 400 millions d'euros précédemment.

La liquidité du Groupe au 31 décembre 2016 s'élève à 3 milliards d'euros (2,8 milliards d'euros à fin 2015), compte tenu de 2 milliards d'euros de disponibilités et d'une ligne bancaire de 1 milliard d'euros confirmée jusqu'au 30 septembre 2021, avec un montant réduit à 0,92 milliard d'euros la dernière année. Cette liquidité est destinée :

- à faire face au cycle saisonnier du besoin en fonds de roulement des travaux ;
- aux éventuels investissements à réaliser en travaux ou dans le cadre d'opérations de concessions ou de PPP (fonds propres ou prêts d'actionnaires) ;
- et à financer aux meilleures conditions la croissance du Groupe tant organique qu'externe.

L'action Eiffage a évolué au cours de 2016 entre un plus haut à 71,76 euros et un plus bas à 56,08 euros pour clôturer l'année à 66,25 euros, soit une augmentation de 11,85% sur 12 mois, alors que le CAC 40 et le SBF progressaient, respectivement, de 4,86% et 4,69%.

Les volumes échangés sur Euronext, dont la part de marché sur le titre Eiffage a été de 30% en moyenne sur 2016, ont sensiblement augmenté, représentant 86% du capital contre 78% en 2015.

Eiffage, dans le cadre des autorisations des assemblées générales du 15 avril 2015 et du 20 avril 2016, a acheté 4 723 572 actions (y compris 1 million d'actions, soit 1,02% du capital, auprès de Bpifrance au prix de 66,20€ par action le 20 mai 2016) et vendu 3 025 212 de ses propres actions, dont respectivement 3 015 072 (achat) et 3 025 212 (vente) au titre du contrat de liquidité souscrit le 6 décembre 2012 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013 ; 1 257 879 actions ont été transférées à des collaborateurs du Groupe ou leurs ayants droit par exercices d'options d'achat. Le tableau ci-dessous retrace les diverses opérations intervenues en 2016 :

		<b>% du capital</b>
Nombre d'actions achetées en 2016	4 723 572 actions	4,82%
Nombre d'actions transférées en 2016	1 257 879 actions	1,28%
Nombre d'actions cédées en 2016	3 025 212 actions	3,08%
Nombre d'actions annulées en 2016	0	0%
Cours moyen des achats	64,81 euros	
Cours moyen des ventes	54,03 euros	
Montant des frais de négociation (HT)	101 431,69 euros	
Nombre d'actions inscrites au 31.12.2016	5 120 485 actions	5,22%
Valeur au cours d'achat des actions détenues	286 436 312 euros	
Valeur nominale des actions détenues	20 481 940 euros	

Dans le cadre du plan d'épargne Groupe, un fonds commun de placement destiné à recueillir les souscriptions des salariés du Groupe, au titre de leur investissement en épargne salariale, a été constitué au 1<sup>er</sup> semestre 2016. L'épargne ainsi collectée a été investie en totalité en actions Eiffage, à travers une augmentation de capital réservée aux salariés, avec décote de 20%. Les versements des salariés n'ont pas bénéficié d'abondement de l'entreprise. La décision d'augmenter le capital a été prise lors

du conseil d'administration du 24 février 2016, en vertu de l'autorisation qui lui a été donnée par l'assemblée générale du 15 avril 2015.

Cette opération sera renouvelée en 2017. La décision d'augmenter le capital a été prise par le conseil d'administration le 22 février 2017, en vertu de la délégation qui lui a été donnée par l'assemblée générale du 20 avril 2016.

La société mère du Groupe, Eiffage SA, a dégagé un bénéfice net en 2016 de 148 millions d'euros contre 322 millions d'euros en 2015.

Compte tenu du résultat net consolidé de 2016 et des perspectives pour 2017, il est proposé à l'assemblée de verser un dividende de 1,50 euro brut par action.

Ce dividende s'appliquerait aux 98 082 265 actions existantes au 31 décembre 2016 et à celles qui seront créées à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés, décidée par le conseil du 22 février 2017. Le bénéfice correspondant aux dividendes non versés aux actions détenues en propre sera reporté à nouveau.

Il est rappelé que les distributions de dividendes au titre des trois derniers exercices ont été les suivantes :

	2013	2014	2015
Nombre d'actions	92 271 466	95 433 991	98 082 265
Revenus éligibles à la réfaction	110 725 759,20€	114 520 789,20€	147 123 397,50€
Revenus non éligibles à la réfaction	-	-	-
Dividende par action	1,20€	1,20€	1,50€

**Le présent rapport constitue la partie du rapport du conseil d'administration relative à la présentation des résolutions qui seront soumises au vote de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017.**

- Il est proposé à l'assemblée d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 se soldant par un bénéfice de 148 millions d'euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 se soldant par un bénéfice (part du Groupe) de 475 millions d'euros.
- L'affectation du résultat conduirait à la distribution d'un dividende de 1,50 euro brut par action. Le dividende serait payé le 17 mai 2017 et le coupon serait détaché le 15 mai 2017.
- Il est également demandé à l'assemblée d'approuver chacune des conventions visées à l'article L.225-38 du code de commerce autorisées

par le conseil d'administration, étant précisé que seules les conventions nouvelles conclues au cours du dernier exercice clos sont soumises à la présente assemblée. Ces conventions sont présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes y afférent figurant dans le document de référence 2016 et qui vous sera présenté en assemblée.

- Il est rappelé que suite à la démission de deux administrateurs au cours de l'exercice 2016, le conseil d'administration est désormais composé de dix membres, dont sept indépendants, un représentant des salariés actionnaires ainsi que le président-directeur général et le vice-président. Quatre administrateurs féminins siègent au conseil, respectant ainsi la parité hommes-femmes fixée par la loi du 27 janvier 2011 comme détaillé ci-dessous :

	Fonction	Fin de mandat	Indépendance	Parité	Date de naissance	Nationalité
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	2019	Non	Homme	04/06/1966	Française
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	2020	Non	Homme	10/09/1944	Française
Thérèse Cornil	Administrateur	2017	Oui	Femme	27/02/1943	Française
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	2019	Non	Homme	29/01/1965	Française
Jean-Yves Gilet	Administrateur	2017	Oui	Homme	09/03/1956	Française
Jean Guénard	Administrateur	2020	Oui	Homme	11/04/1947	Française
Marie Lemarié	Administrateur	2017	Oui	Femme	04/01/1972	Française
Dominique Marcel	Administrateur	2017	Oui	Homme	08/10/1955	Française
Isabelle Salaün	Administrateur	2019	Oui	Femme	25/08/1961	Française
Carol Xueref	Administrateur	2017	Oui	Femme	09/12/1955	Britannique
Décompte	10		7	4		
Total			7/9 soit 77,8% d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires)	4/10 soit 40% de femmes (y compris administrateurs représentant les salariés actionnaires)		

Des informations biographiques complémentaires des membres du conseil (notamment la principale fonction et les autres mandats ou fonctions exercés, le cas échéant, par les administrateurs et membres de la direction générale au 31 décembre 2016 dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années) figurent dans le document de référence 2016.

Le conseil comprend en outre un censeur, M. Bruno Flichy.

Les mandats de membres du conseil d'administration de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de MM. Marcel et Gilet viennent à expiration à la présente assemblée.

Après le vote du conseil sur proposition du comité des nominations et rémunérations, il est demandé à l'assemblée :

- de procéder au renouvellement des mandats de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de M. Marcel.
- de procéder à la nomination de M. Flichy, actuellement censeur du conseil et préalablement administrateur indépendant d'Eiffage de 2002 à 2015, au poste d'administrateur non indépendant, en remplacement de M. Gilet.

Leur mandat sera d'une durée de quatre ans qui expirera en 2021, au terme de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

À l'issue de l'assemblée, le conseil d'administration sera toujours composé de 10 membres, dont 6 indépendants (soit 66,66%), un non-indépendant, un représentant des salariés actionnaires ainsi que le président-directeur général et le vice-président. Le conseil comprendra toujours quatre administrateurs féminins dans le respect des dispositions légales applicables.

■ Conformément aux recommandations de l'article 26.2 du code AFEP-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en novembre 2016 auquel la société se réfère, nous soumettons à votre avis les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à MM de Ruffray, Roverato et M. Roche dont la présentation est détaillée ci-après :

### Rémunération fixe annuelle du président-directeur général, du président et du directeur général au titre de leur mandat

Rémunération fixe annuelle	1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016	À partir du 18 janvier 2016
Benoît de Ruffray	Administrateur	Président- directeur général 900 000 euros <i>pro rata temporis</i>
Jean-François Roverato	Président 580 000 euros <i>pro rata temporis</i>	Vice-président Administrateur référent Jeton de présence
Max Roche	Directeur général 900 000 euros <i>pro rata temporis</i>	Directeur général adjoint (non mandataire)

### À chaque fois, ces rémunérations fixes ont été versées *pro rata temporis* sur l'année 2016 comme détaillé ci-dessous :

Rémunération fixe annuelle	1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016	À partir du 18 janvier 2016	Total pour 2016
Benoît de Ruffray	0 euro	860 714 euros	860 714 euros
Jean-François Roverato	25 317 euros	0 euro	25 317 euros
Max Roche	39 286 euros	0 euro	39 286 euros

## Concernant M. Benoît de Ruffray au titre de sa fonction de président-directeur général depuis le 18 janvier 2016:

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	860 714 € (versé)	Montant fixe depuis la nomination de M. de Ruffray
Rémunération variable annuelle	651 912 € (à verser) *	La rémunération variable de M. de Ruffray est fonction de critères quantitatifs et qualitatifs **
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	688 950 €	M. de Ruffray a bénéficié de 15 000 actions gratuites sous condition de performance ***
	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'options d'achat d'actions ni d'autre élément de rémunération à long terme
Jetons de présence	N/A	M. de Ruffray ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	2 790 €	M. de Ruffray bénéficie d'une voiture de fonction
Indemnité de départ	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'un engagement pris par la société au titre de la cessation de ses fonctions de président-directeur général
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. de Ruffray ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

\* À la demande de M. Benoît de Ruffray, et par anticipation de la législation qui s'appliquera lors de l'assemblée générale de 2018, la part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017, à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération au titre de l'exercice de 2016 de M. Benoît de Ruffray.

\*\* Les critères de performance de la rémunération variable de M. de Ruffray sont détaillés dans les paragraphes suivants du présent document.

\*\*\* Ces conditions de performance sont détaillées dans les paragraphes suivants du présent document.

## Concernant M. Jean-François Roverato au titre de sa fonction de président du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016:

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	25 317 € (versé)	Montant fixe depuis la nomination de M. Roverato
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Roverato ne bénéficie d'aucune rémunération variable
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. Roverato ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Roverato ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	M. Roverato ne bénéficie d'aucune option d'achat d'actions ou autres
	N/A	M. Roverato ne bénéficie pas d'actions de performance ni d'autre élément de rémunération à long terme
Jetons de présence	N/A	M. Roverato ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	M. Roverato ne bénéficie pas d'une voiture de fonction
Indemnité de départ	N/A	M. Roverato ne bénéficie pas d'un engagement pris par la société au titre de la cessation de ses fonctions de président-directeur général
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Roverato ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Roverato ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

À titre d'information, M. Jean-François Roverato a perçu 274 945 euros de jetons de présence pour ses fonctions de vice-président administrateur référent depuis le 18 janvier 2016. Il n'a pas perçu de jetons de présence pour la période pendant laquelle il a été président.

## Concernant M. Max Roche au titre de sa fonction de directeur général du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016 :

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	39 286 € (versé)	Montant fixe depuis la nomination de M. Roche
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Roche ne bénéficie d'aucune rémunération variable
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	M. Roche ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Roche ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	M. Roche n'a pas perçu d'options d'achat d'actions ou autres
	N/A	M. Roche ne bénéficie pas d'actions de performance ni d'autre élément de rémunération à long terme
Jetons de présence	N/A	M. Roche ne perçoit pas de jetons de présence
Valorisation des avantages de toute nature	Non significatif	M. Roche bénéficie d'une voiture de fonction
Indemnité de départ	N/A	M. Roche ne bénéficie pas d'un engagement pris par la société au titre de la cessation de ses fonctions
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Roche ne bénéficie pas d'une indemnité de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Roche ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire

■ Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général.

Cette partie constitue le rapport du conseil d'administration établi en application de l'article L.225-37-2 du code de commerce.

Les principes et critères des éléments composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables au président-directeur général, fixés par le conseil d'administration sur recommandations du comité des nominations et des rémunérations au vu notamment des grands principes de détermination de la rémunération du code AFEP-Medef et applicables pour les exercices 2016 à 2018, sont les suivants :

**1** Une rémunération fixe qui s'élève actuellement à 900 000 euros par an, inchangée pour le président-directeur général d'Eiffage depuis 2008.

**2** Une rémunération variable qui s'articule autour de deux composantes économiques et d'une qualitative. Aucune de ces composantes ne peut être négative, la troisième ne peut être supérieure à 30% de la rémunération annuelle fixe et leur somme ne peut dépasser la rémunération annuelle fixe de l'année considérée.

i. La première correspond à 1,5% de la part du résultat opérationnel courant au-delà de 1 400 millions d'euros (base décembre 2015).

ii. La seconde correspond à 4% de la part du résultat net part du Groupe qui dépasse 10% des capitaux propres moyens de l'exercice considéré (moyenne des bilans d'ouverture et de clôture)\*.

iii. La troisième est qualitative et déterminée par le conseil au regard de différents critères extra-financiers tels que la performance du Groupe dans les domaines de la sécurité au travail, la motivation du personnel, l'absentéisme, etc.\*\*

\* Si les capitaux propres consolidés ont été augmentés ou diminués en cours d'année par des opérations financières inhabituelles, les effets de celles-ci seront retraités.

\*\* Elle prendra également en compte l'influence des circonstances extérieures indépendantes de l'action de M. de Ruffray sur l'évolution des résultats de la société.

Il est précisé que le versement de la rémunération variable due au titre de l'exercice écoulé à compter de l'exercice 2017 sera conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du code de commerce.

**3** Le président-directeur général dispose d'une voiture de fonction.

**4** Le président-directeur général est éligible au programme d'options d'achat d'actions et/ou d'attribution gratuite d'actions que le conseil pourrait décider de mettre en œuvre, assorti à chaque fois d'une condition de performance.

**5** Le président-directeur général ne bénéficie pas :

- de jetons de présence ;
- de rémunération variable pluriannuelle en numéraire ;
- d'indemnité de départ ;
- d'indemnité de non-concurrence ;
- de régime de retraite supplémentaire ni d'engagement visés à l'article L.225-42-1.

Le critère d'attribution des actions gratuites de M. de Ruffray en 2016 est le suivant :

Pour tenir compte de la performance de la société, le nombre d'actions attribuées définitivement (ci-après « Nombre d'Actions Attribuées Définitivement ») le 5 juillet 2019 sera calculé en appliquant au nombre d'actions attribuées initialement (ci-après « Nombre d'Actions Attribuées Initialement ») par le conseil d'administration du 4 juillet 2016, le taux d'évolution d'un cours de référence (ci-après « Cours de Référence 2016 ») de l'action « Eiffage » déterminé lors de l'attribution initiale, par rapport à un second cours de référence (ci-après « Cours de Référence 2019 ») de la même action déterminé au plus tard le 5 juillet 2019.

Le Cours de Référence 2016 est égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action « Eiffage » lors des 100 séances de Bourse précédant la date d'attribution du 4 juillet 2016, soit : 65,80 euros.

Le Cours de Référence 2019 sera égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action « Eiffage » lors des 100 séances de Bourse précédant le 4 juillet 2019.

- Si le Cours de Référence 2019 est supérieur ou égal au Cours de Référence 2016, alors le nombre d'Actions Attribuées Définitivement sera égal au Nombre d'Actions Attribuées Initialement.

- Si le Cours de Référence 2019 est inférieur au Cours de Référence 2016, alors le Nombre d'actions Attribuées Définitivement sera égal à : Nombre d'Actions Attribuées Initialement x  $([\text{Cours de Référence 2019} / \text{Cours de Référence 2016}] \times 2 - 1)$ . Ce nombre sera arrondi au nombre entier immédiatement supérieur et ne comportera pas de seuil minimum.

Dans le domaine financier, il est demandé à l'assemblée de bien vouloir statuer sur des délégations et autorisations permettant au conseil de pouvoir procéder, s'il le juge utile, à des rachats d'actions, à des annulations d'actions auto-détenues ainsi qu'à toutes émissions qui pourraient s'avérer nécessaires dans le cadre du développement des activités de la société (en annexe, voir le tableau des délégations et autorisations soumises au vote). Ainsi, il est demandé :

- a. De renouveler (quatorzième résolution), pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au conseil en vue d'acquiescer jusqu'à 10% du capital social pour le prix maximum de 120 euros par action, soit un montant maximum de 1 176 987 180 euros, avec pour objectifs l'animation du titre, le financement de la croissance externe, la couverture de l'actionnariat salarié, la couverture de valeurs mobilières donnant accès au capital et leur annulation, dans les limites et conditions fixées par la réglementation. Aucune opération ne pourra être effectuée en période d'offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la société.

- b. D'autoriser le conseil d'administration (quinzième résolution), en conséquence de l'objectif d'annulation et pour une durée de 26 mois, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital, calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de son programme de rachat et à réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

- c. De déléguer au conseil (seizième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes et par l'émission et l'attribution gratuite d'actions aux actionnaires et/ou l'élévation du nominal des actions, dans la limite d'un montant nominal de 80 millions d'euros (plafond indépendant).

- d. De déléguer au conseil (dix-septième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un montant nominal d'augmentation de capital de 150 millions d'euros. Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des augmentations de capital qui pourraient être réalisées en application des dix-huitième, dix-neuvième et vingt-et-unième résolutions.

En cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital, leur montant nominal ne pourra être supérieur à 1,5 milliard d'euros. Sur ce plafond s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital qui pourraient être émises en application des dix-huitième et dix-neuvième résolutions.

- e. De déléguer au conseil (dix-huitième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, étant précisé que le conseil aurait la faculté de conférer aux actionnaires la possibilité de souscrire en priorité.

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourrait être supérieur à 39 232 906 euros. Ce montant s'imputerait sur le plafond global de 150 millions d'euros prévu à la dix-septième résolution.

En cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital, leur montant nominal ne pourra être supérieur à 1,5 milliard d'euros. Ce montant s'imputerait sur le plafond global de 1,5 milliard d'euros prévu à la dix-septième résolution.

Il est précisé que la somme revenant ou devant revenir à la société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de cette délégation avec suppression du droit préférentiel de souscription serait déterminée conformément aux dispositions légales et réglementaires et serait donc au moins égale au minimum requis par les dispositions de l'article R.225-119 du code de commerce (moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse éventuellement diminuée d'une décote de 5%) au moment où le conseil d'administration mettra en œuvre la délégation.

En cas d'émission de titres appelés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, le conseil d'administration disposerait, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires pour arrêter la liste des titres apportés à l'échange, fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser, et déterminer les modalités d'émission.

- f.** De déléguer au conseil (dix-neuvième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au II de l'article L.411 2 du code monétaire et financier (placement privé).

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme ne pourrait être supérieur à 39 232 906 euros. Ce montant s'imputerait sur le plafond global de 150 millions d'euros prévu à la dix-septième résolution.

En cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital, leur montant nominal ne pourra être supérieur à 1,5 milliard d'euros. Ce montant s'imputerait sur le plafond global de 1,5 milliard d'euros prévu à la dix-septième résolution.

En application des dispositions de l'article L.225-136 1° alinéa 2 du code de commerce, le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la présente délégation étant limité à 10% du capital, le conseil d'administration pourra décider que le prix d'émission des actions assimilables pouvant être émises, sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de Bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%.

- g.** Dans le cadre des délégations avec maintien et suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé précités, de conférer au conseil d'administration (vingtième résolution) la faculté d'augmenter, dans la limite de 15% du nombre de titres de l'émission initiale et selon des modalités conformes aux dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission, le nombre de titres prévu dans l'émission initiale dans la limite des plafonds susvisés.

- h.** De déléguer au conseil (vingt-et-unième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature de titres consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées s'imputerait sur le plafond global de 150 millions d'euros prévu à la dix-septième résolution.

Dans le cadre de l'actionnariat salarié, il est demandé :

- i.** Conformément à la loi, de déléguer au conseil (vingt-deuxième résolution), pour une durée de 26 mois, la possibilité de réaliser une ou plusieurs augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au profit des salariés de la société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions de l'article L.225-180 du code de commerce et de l'article L.3344-1 du code du travail, adhérents à un plan d'épargne entreprise, dans la limite d'un montant nominal maximum de 15 millions d'euros, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu par l'assemblée. La mise en œuvre d'une telle augmentation de capital suppose la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au bénéfice des salariés bénéficiaires de l'émission.

Il est précisé que le prix des actions à émettre serait déterminé dans les conditions et limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

- j.** De statuer sur une autorisation de consentir (vingt-troisième résolution) aux membres du personnel salarié et aux mandataires sociaux du Groupe des options d'achat d'actions pour 1 000 000 d'actions Eiffage, étant précisé que le nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société ne pourrait donner droit à un nombre d'actions supérieur à 250 000 au sein de ce plafond et que leur exercice serait assorti d'une ou plusieurs conditions de performance (ce plafond spécifique est prévu conformément à l'article 24.3.3 du code AFEP-Medef). Cette autorisation serait donnée pour 38 mois.

Comme pour les plans en cours qui concernent au total près de 700 collaborateurs, ces options viseraient à intéresser aux performances du Groupe les responsables opérationnels et particulièrement les plus jeunes. Les options, d'une durée maximum de 10 ans, ne prévoieraient aucune décote et le conseil veillera, avec l'aide du comité des nominations et des rémunérations, comme il l'a fait lors des derniers plans d'attribution d'options d'achat d'actions, à respecter les principes de proportion à la rémunération totale de chaque bénéficiaire et de périodicité qui figurent dans les recommandations AFEP-Medef.

k. Il vous est également proposé (vingt-quatrième résolution) de modifier les articles 4 et 28 des statuts afin de les mettre en harmonie avec les dispositions issues de la loi n° 2016/1691 du 9 décembre 2016 dite loi Sapin II, relatives à la compétence du conseil en matière de transfert du siège social sur tout le territoire français, sous réserve de la ratification de l'assemblée générale ordinaire et relatives aux nouvelles règles de nomination et renouvellement des commissaires aux comptes.

l. Enfin, conformément à l'article L.225-36 modifié par la loi Sapin II susvisée, il vous est demandé de bien vouloir consentir au conseil (vingt-cinquième résolution) une délégation de compétence en vue de procéder aux modifications des statuts afin de les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de la ratification de ces modifications par la prochaine assemblée générale extraordinaire.

### Tableau récapitulatif des délégations financières susceptibles d'entraîner une augmentation de capital et les autorisations en matière de stock-options soumises à l'assemblée générale du 19 avril 2017

Nature de la délégation ou de l'autorisation soumise à l'AG du 19 avril 2017	Date de l'AGE	Date d'expiration	Plafond nominal d'augmentation de capital
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	19 avril 2017	18 juin 2019	80 millions d'euros
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec maintien du DPS	19 avril 2017	18 juin 2019	150 millions d'euros <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital)</i>
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du DPS par offre au public	19 avril 2017	18 juin 2019	39 232 906 euros* <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du DPS par placement privé	19 avril 2017	18 juin 2019	39 232 906 euros* <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>
Faculté d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires	19 avril 2017	18 juin 2019	15% du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières	19 avril 2017	18 juin 2019	10% du capital social*
Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du DPS en faveur des adhérents d'un PEE	19 avril 2017	18 juin 2019	15 millions d'euros
Autorisation d'émettre des options d'achat d'actions	19 avril 2017	18 juin 2020	1 000 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties) / 250 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société)

\* S'impute sur les plafonds de la délégation d'émission avec maintien du DPS

Il est proposé à l'assemblée générale du 19 avril 2017 de renouveler l'ensemble de ces délégations et autorisations.

Vos commissaires aux comptes vous soumettent leurs rapports sur les différents programmes présentés et le conseil vous propose, en conséquence, d'approuver les résolutions qui vous sont soumises.

**Le conseil d'administration**

# Informations sociales, environnementales et sociétales 2016

## Note au lecteur

Les informations sociales, environnementales et sociétales publiées ci-après répondent aux exigences des articles L.225-102-1, R.225-104 et R.225-105 du code de commerce. Ce rapport RSE constitue la réponse du Groupe au décret d'application 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et au décret 2016-1138 du 19 août 2016.

Les seuils d'application du décret pour l'année 2016 induisent la publication des données RSE du Groupe et de ses branches, d'APRR SA, d'AREA SA et de Clemessy SA. À noter que les actions et politiques s'appliquant au périmètre du Groupe intègrent le périmètre des filiales.

En complément de la publication de ces informations, un site internet Eiffage développement durable, accessible depuis le site général d'Eiffage, propose une version numérique élargie du rapport de développement durable et exprime, de façon détaillée et assortie de nombreux exemples, les politiques et engagements sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe, les actions et les bilans synthétiques établis pour l'année écoulée et les objectifs stratégiques de développement durable.

Les informations publiées ci-après couvrent les actions menées par le Groupe sur l'année en cours et les années précédentes lorsque cela est pertinent. La période de comptabilisation des indicateurs est fixée à l'année civile. Une note méthodologique de reporting des données qualitatives et quantitatives est disponible en annexe.

# 1. Stratégie, valeurs et organisation: l'engagement développement durable du groupe Eiffage

## 1.1. La stratégie développement durable du Groupe

L'engagement d'Eiffage en matière de développement durable est désormais formalisé par une charte développement durable signée par Benoît de Ruffray en juillet 2016. Elle rappelle notamment que « dans un contexte mondial d'urbanisation massive et de pressions sur les ressources naturelles et le climat, Eiffage conjugue développement rentable et respect des enjeux liés aux évolutions environnementales et sociétales ».



La Charte Développement durable signée en juillet 2016 par Benoît de Ruffray réaffirme les orientations du Groupe. Pour en savoir plus : [www.developpementdurable.eiffage.com](http://www.developpementdurable.eiffage.com)

### • Eiffage, ensembleur de la ville, des infrastructures et de l'aménagement urbain durable

Initiée dès 2007, la stratégie d'Eiffage au profit de la ville durable – confortée par les travaux de son laboratoire en développement urbain durable Phosphore – se concrétise aujourd'hui par des **réalisations innovantes visant à construire autrement**, en intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et économiques et conçues dans le cadre d'une réflexion systémique et transversale. L'exemple de l'écoquartier Smartseille

illustre cette dynamique en mettant en œuvre les solutions les plus innovantes des acteurs de la ville durable, tout comme l'illustrent également les travaux sur la « route du futur » qui fait évoluer la route, du simple « produit » à un véritable système de mobilités et de services.

Pour accompagner le développement de ces innovations, plusieurs outils sont mis en œuvre au sein du Groupe :

- le référentiel de construction durable HQVie (Haute Qualité de Vie) qui prend en compte la complexité du développement urbain durable et définit des niveaux de performance ambitieux sur l'ensemble des thématiques, à l'échelle du bâtiment, de l'îlot et du quartier ;
- la mise en œuvre d'un fonds d'arbitrage carbone-énergie permettant de soutenir des solutions de substitution bas carbone ;
- le développement de partenariats et de financements dédiés à l'open-innovation avec des start-up ;
- une démarche d'exemplarité en matière de biodiversité, traduite au niveau français en engagements formels pris au titre de la Stratégie nationale pour la biodiversité, et portée au niveau international auprès du BBOP.

## • Valoriser le capital humain du Groupe: protéger et accompagner le changement

Dans un contexte de mutation rapide de la société, Eiffage met en œuvre des moyens permettant d'intégrer des nouvelles pratiques professionnelles tout en enrichissant son offre. En parallèle, les politiques de prévention se renouvellent également. Ainsi, la valorisation du capital humain repose sur quatre grands objectifs étroitement liés:

- **Protéger:** la prévention des accidents est la priorité du Groupe. De nouvelles politiques viennent intensifier les efforts engagés depuis de nombreuses années tant sur les moyens internes que sur la promotion de l'exemplarité auprès de ses parties prenantes. Un objectif de taux de fréquence de 6 à horizon 2020 a ainsi été fixé par le président-directeur général pour toutes les branches du Groupe.
- **Former:** des moyens ambitieux de formation sont mis en œuvre afin de développer l'expertise et de permettre la qualification des collaborateurs quel que soit leur niveau hiérarchique.
- **Innover:** il s'agit de donner aux collaborateurs les moyens de saisir toutes les opportunités de développement des métiers et des activités dans un contexte de transition écologique et numérique;
- **Insérer:** le groupe Eiffage est un acteur proche du terrain qui, traditionnellement, noue des partenariats locaux visant à promouvoir l'insertion professionnelle.

## • Protéger les ressources naturelles et maîtriser les risques environnementaux

De longue date, Eiffage prend en compte l'interaction forte de ses activités avec l'environnement: réduction de l'empreinte carbone, protection des milieux naturels et de la biodiversité, optimisation de l'usage des ressources naturelles sont les axes prioritaires des politiques environnementales déclinés au sein du Groupe dans une logique d'écoconception et d'économie circulaire. Ces politiques peuvent être associées aux démarches internes d'amélioration de la productivité et accompagnent la stratégie de développement d'offres innovantes et performantes.

En particulier:

- les branches du Groupe poursuivent **le déploiement et le renouvellement des certifications ISO 14001** pour toutes les entités ainsi que le **déploiement des certifications ISO 50001** pour les activités industrielles et les activités de maintenance et gestion énergétique des bâtiments afin de développer les meilleurs standards de performances environnementales et énergétiques;
- des formations sont organisées en direction de l'encadrement et des personnels de chantier sur des problématiques spécifiques (analyse de cycle de vie, loi sur l'eau, actualisation des informations liées aux infractions environnementales, etc.);
- **des actions de sensibilisation** sont organisées par les animateurs territoriaux auprès du personnel de chantier;
- **des outils opérationnels** sont mis à disposition des collaborateurs (Pack biodiversité, outil GEODE, outil **d'écoconception**);
- **l'innovation interne** est favorisée au travers de dispositifs de recensement et de distinction accessibles à tous (Projets pilotes, Trophées de l'innovation).

## • Contribuer au développement territorial: dialogue et implication des collaborateurs du Groupe

La politique sociétale d'Eiffage se veut plurielle. Elle s'organise autour des impacts identifiés sur la société civile et des réponses qui en sont apportées, mais aussi d'actions structurantes impliquant l'ensemble du corps social de l'entreprise.

Il s'agit de:

- contribuer au développement territorial et économique des régions, en France ou à l'étranger, et valoriser le patrimoine local;
- dynamiser le tissu local par des politiques d'emploi et d'insertion multi partenariale, visant la formation partenariale qualifiante des publics et leur réemploi post-chantier;
- organiser des démarches professionnelles de dialogue et de concertation avec les riverains pour œuvrer harmonieusement dans les territoires;
- développer des actions de mécénat proposées par les salariés d'Eiffage, en direction de publics exclus ou fragiles;
- améliorer en continu la politique d'achat du Groupe pour mieux intégrer

l'environnement et le développement durable dans les critères de choix, valoriser les fournisseurs vertueux et garantir des pratiques loyales et respectueuses des clients.

## 1.2. Une charte commune, des valeurs partagées

### • Les valeurs du groupe Eiffage

#### La Charte des valeurs et finalités du Groupe

La Charte des valeurs et finalités constitue l'un des socles fédérateurs du corps social au sein des entités d'Eiffage, puisqu'elle énonce les principes intangibles du Groupe que tout collaborateur doit connaître et respecter. Remise à tous les nouveaux embauchés, nul n'est censé l'ignorer.

Les valeurs portées par le Groupe y sont clairement exposées:

- la responsabilité envers les collaborateurs et la hiérarchie, et envers les clients et les partenaires;
- la confiance en tout collaborateur, entre métiers du Groupe, entre opérationnels et fonctionnels;
- la transparence, indispensable au respect des valeurs de confiance et de responsabilité, qui motive le devoir d'alerte de tout collaborateur et justifie le renforcement des procédures d'audit et de contrôle ainsi que l'assistance que tout collaborateur se doit de leur apporter;
- l'exemplarité des dirigeants;
- le respect dû aux clients, aux salariés, aux fournisseurs et à tout partenaire;
- l'interdiction de tout conflit d'intérêt et la modération dans les dépenses de fonctionnement et de remboursement de frais;
- la lucidité sur l'évolution et les perspectives d'évolution des marchés d'Eiffage;
- le courage et la pugnacité, valeurs nécessaires pour surmonter les périodes d'activité plus modérée.

#### L'actionnariat salarié: une spécificité du groupe Eiffage, gage d'un engagement durable des collaborateurs

L'actionnariat salarié représente une particularité majeure du groupe Eiffage. Succès indéniable depuis son lancement en 1992, l'actionnariat salarié permet aux collaborateurs du Groupe d'être directement concernés par les performances économiques et

financières de leur entreprise. Il représente en 2016 plus de 20% du capital du Groupe, soit un niveau rarement atteint dans les entreprises cotées. Les données 2016 de l'actionnariat salarié sont disponibles en page 35.

### **Le Cahier Ethique & Engagements du Groupe**

Depuis 2011, les éléments fondamentaux de la démarche déontologique d'Eiffage sont rassemblés dans le *Cahier Éthique & Engagements*, librement accessible par tous sur le site internet du Groupe. Les droits et devoirs de chacun y sont exprimés, ainsi que les engagements du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes externes. Ce document fondateur intègre également les synthèses de politiques spécifiques, comme le développement durable ou l'environnement.

#### **• Une démarche RSE conforme aux standards internationaux**

Les valeurs d'Eiffage s'appliquent sur l'ensemble des implantations géographiques du Groupe et assurent le respect des engagements internationaux du Groupe en matière de RSE.

La quasi-totalité des États dans lesquels le Groupe est implanté a ratifié les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du travail). Eiffage s'implique donc complètement dans le respect de ces règles :

- travail forcé (C29 – C105) ;
- travail des enfants (C138 – C182) ;
- discrimination (C100 - C111) ;
- liberté syndicale (C87 – C98).

Par ailleurs, en adhérant au Global Compact, Eiffage s'engage à prendre en compte, diffuser et faire progresser les grands principes de l'ONU.

Le Pacte mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Depuis 2005, le Groupe renouvelle chaque année son engagement au Secrétaire général des Nations Unies à travers sa « Communication de progrès », détaillant l'ensemble des actions destinées à atteindre les objectifs fixés en cohérence avec les principes du Pacte mondial.

### **Engagement d'Eiffage pour le « Global Compact » porté par l'ONU**

La mise en œuvre effective des principes du Pacte mondial suppose un certain nombre d'actions que le Groupe s'efforce de mettre en œuvre dans sa stratégie d'entreprise au travers de l'engagement et des actions portés par ses branches.



#### **cf. 5.1. Correspondance des principes du Global Compact avec les réponses d'Eiffage**

### **1.3. Une organisation compacte, une stratégie claire à horizon 2020**

À la suite du regroupement des sièges de branches et de la holding sur le campus Pierre Berger à Vélizy-Villacoublay en septembre 2015, toutes les directions développement durable, jusqu'alors réparties entre les branches et la holding, ont été réunies en une seule entité afin d'améliorer les synergies et renforcer l'ancrage opérationnel, avec l'arrivée de référents issus de tous les métiers du Groupe :

- **le pôle RSE** est chargé de l'évaluation de la performance extra-financière du Groupe et participe à la valorisation des actions RSE. Il œuvre avec les pôles métiers au profit des opérationnels en matière de veille réglementaire et de coproduction d'outils de formation dans les différents enjeux du développement durable : carbone, biodiversité, référentiel de construction durable, etc. ;
- **les pôles métiers** (pôle activités Infrastructures et pôle déploiement – métiers Construction Énergie), sont en charge des volets environnement et développement durable des affaires commerciales de leur branche respective, diffusent les politiques Groupe, animent et forment les réseaux environnement de leur branche ;
- **le pôle ingénierie** durable apporte une expertise en termes de maîtrise des risques environnementaux sur des projets complexes. Il est également spécialiste des démarches ERC (éviter-réduire-compenser), des stratégies biodiversité et carbone des projets et de la gestion des connaissances ;
- **le pôle développement** est chargé des innovations en lien direct avec le développement durable opérationnel. Ainsi, il innove et enrichit l'offre du

Groupe en matière de « démonstrateur numérique 3D de ville durable », intègre et développe les savoir-faire 3D et gère les partenariats industriels liés aux nouveaux marchés.

La direction du développement durable unifiée est composée de 24 experts intégrés dans les différents pôles et présentant une diversité de formations et d'expériences permettant de mettre en œuvre une démarche intégrée et systémique du développement durable.

En termes de gouvernance, la direction du développement durable :

- est directement rattachée au président-directeur général ;
- participe au conseil de coordination des dirigeants du Groupe qui se réunit quatre fois par an ;
- participe, à la demande du président-directeur général, à certaines sessions du comité exécutif du Groupe qui réunit le président-directeur général, les présidents de branches, le directeur général adjoint en charge des concessions et le directeur financier ;
- travaille en relation étroite avec les directions des ressources humaines sur les aspects sociaux, la direction des achats, les fonctions techniques et innovation, les services qualité, l'audit interne...

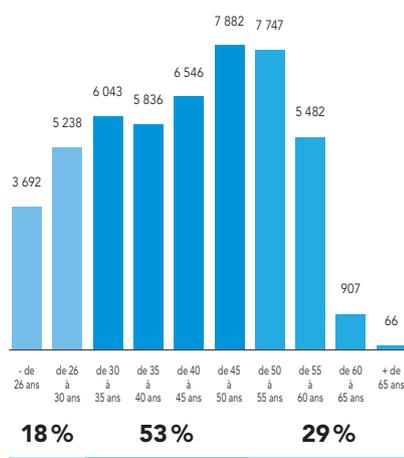
Pour en savoir plus, des informations sont disponibles sur le site : [www.developpementdurable.eiffage.com](http://www.developpementdurable.eiffage.com)

## 2. Développer le capital humain du Groupe

### 2.1. Une politique d'emploi axée sur l'anticipation des besoins et une gestion dynamique des compétences

Après plusieurs années difficiles, la situation du BTP est plus positive en 2016, elle n'en demeure pas moins fragile et disparate selon les secteurs d'activité. Dans ce contexte économique, Eiffage déploie des politiques d'emploi qui visent essentiellement à favoriser la mobilité intra-groupe, et à renforcer la formation professionnelle des équipes, quel que soit le niveau hiérarchique.

#### répartition du nombre de salariés par tranche d'âge en 2016



Il s'agit de gérer au mieux les fluctuations d'activité et de permettre aux collaborateurs de renforcer leurs compétences sur les métiers et services de demain. Ces actions visent enfin à favoriser l'accompagnement des jeunes en formation initiale et l'accompagnement des publics plus éloignés de l'emploi par des politiques spécifiques d'insertion professionnelle.

Afin d'anticiper et accompagner le Groupe dans ses mutations, les stratégies de recrutement et d'emploi ont pour objectif de diversifier les méthodes de recherche des candidats afin d'attirer les profils experts et pallier la pénurie de certains profils. Elles s'appuient notamment sur les accords ou plans de GPEC (Gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences), les accords ou plans d'actions relatifs aux contrats de génération, les plans de formation et les chartes de mobilité.

Ainsi, les politiques d'emploi des branches s'articulent autour d'axes communs, notamment :

- **le déploiement d'une politique de recrutement très ciblée** afin de concentrer les embauches sur les besoins précis des branches. Cette politique passe notamment par le développement de l'alternance qui permet de trouver de bons profils assez vite opérationnels. Rappelons ici que les prochaines années vont voir un grand nombre de départ à la retraite d'où la nécessité de mettre en place des politiques de recrutement, notamment pour attirer les jeunes dans les diverses activités du Groupe ;

- **l'anticipation et l'accompagnement des mutations des métiers et l'adaptation aux évolutions techniques, technologiques et organisationnelles** pour garantir l'employabilité des salariés. L'un des objectifs poursuivis est de proposer à certains collaborateurs de passer de métiers en décroissance structurelle à ceux offrant des perspectives plus durables. À titre d'exemple, la branche Énergie a poursuivi en 2016 le développement du programme Perspectives Compétences Énergie (PCE) initié en 2015. L'un des objectifs de ce programme est de créer des passerelles pour permettre à des collaborateurs de se former sur des métiers porteurs. En 2016, trois nouvelles passerelles ont été développées afin de former des collaborateurs issus des métiers du tertiaire à certains métiers des télécoms ;

- **l'accompagnement des démarches de mobilité interne** des collaborateurs, par la mise en place de campagnes d'information et de guides de la mobilité ou la publication systématique des opportunités dans les bourses de l'emploi du Groupe. En 2016, Eiffage Énergie a mis en œuvre dans trois régions pilotes un nouvel espace numérique, e-PCE (e-Perspective Compétences Énergie) qui a pour but de faciliter l'organisation

des entretiens individuels pour plus de mobilité inter-métiers. Eiffage Construction a créé le « Pack Evolution EC<sup>2</sup> » qui contient des modules de formation afin de mettre en cohérence les profils des salariés avec les besoins de l'entreprise. Les directions des ressources humaines se sont également attachées à améliorer les conditions pratiques de la mobilité, telles que la période probatoire, l'aide à la recherche d'un logement, la prise en charge financière du déménagement, l'accompagnement à l'acquisition de nouvelles compétences, l'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint ou encore le versement d'une indemnité temporaire permettant d'aménager une éventuelle période de transition ;

#### Chiffre clé : la mobilité, ça marche !

L'action conjointe de Clemessy et Eiffage Énergie avec la création du magazine interne Opportunités porte ses fruits avec 14 mobilités géographiques ou professionnelles et 57 repositionnements (sans mobilité professionnelle ou géographique).

- **la progression professionnelle.** La politique de promotion interne est un véritable « ascenseur social » qui a été amplifié chez Clemessy par la mise en œuvre en 2009 d'un vaste plan de progression professionnelle. L'objectif de cette démarche était, dans un premier temps, de faire évoluer le niveau de responsabilité de plus de 1 000 collaborateurs sur trois ans. Ce plan s'est appliqué à tous les métiers et à tous les niveaux de qualification. Il a accompagné le projet d'Entreprise et s'inscrit dans la continuité de l'accord portant sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette démarche continue à être menée en 2016, permettant d'accompagner l'évolution des collaborateurs de manière dynamique ;
- **une meilleure information des collaborateurs sur les opportunités d'emploi dans le Groupe et l'accès à la formation professionnelle interne.** Plusieurs branches, comme l'Énergie et les concessions autoroutières, déploient des outils d'information pour faire connaître les opportunités dans le Groupe. Le portail créé par APRR et AREA permet de partager de l'information entre les directions des ressources humaines, les managers

et l'ensemble des collaborateurs. L'offre de formation proposée par ces sociétés et celle du groupe Eiffage dans son ensemble y est disponible, et chacun peut consulter leur historique de formation. La branche Énergie diffuse le journal *Opportunités*, mensuel qui permet à tous les salariés de connaître l'ensemble des offres chez Clemessy et Eiffage Énergie. Au niveau du Groupe, le book de l'université a été mis à disposition de tous les collaborateurs afin de présenter les formations disponibles.

### e-PCE : un nouvel espace numérique d'Eiffage Énergie pour accompagner la mobilité dans le Groupe.

Grâce à e-PCE, chaque collaborateur a la possibilité d'être plus proactif dans la gestion de sa carrière. Accessible à tous, l'espace personnel de chacun est parfaitement sécurisé et confidentiel. Il permet d'être informé, en temps réel, de l'ouverture des campagnes d'entretiens individuels et de préparer son entretien tout au long de l'année.

### • La recherche de solutions non préjudiciables aux salariés en cas de baisse d'activité ponctuelle.

Les entités régionales ont alors recours à la mutualisation des compétences qui permet notamment le prêt de personnel des entités en sous-charge aux unités en surcharge puis d'élargir ces prêts de personnel à l'ensemble des entités du Groupe.

• **La concrétisation des engagements relatifs à l'égalité des chances et à la diversité** et le soutien aux personnes se retrouvant en situation de handicap « cf. Partie Sensibiliser et former les collaborateurs à l'égalité des chances ».

### Effectifs

97,5 % des effectifs sont issus des entités européennes dont 80,3% issus des entités françaises.



Tableau n° 1 : Effectifs au 31/12/2016

### Eiffage Construction lance le nouveau « Pack Evolution EC² » pour ses collaborateurs

Eiffage Construction a mené un projet national visant à favoriser la gestion des carrières et la mobilité, notamment afin de mettre en cohérence les compétences attendues dans un emploi, le profil des collaborateurs et l'offre de formation. Ce nouvel outil est le fruit d'une collaboration de l'ensemble des régions de la branche Construction afin d'en assurer la cohérence et l'opérationnalité.

### • Une politique de recrutement pour attirer les meilleurs talents

Malgré une croissance de l'activité encore fragile, il y a nécessité de poursuivre le recrutement de jeunes talents afin de pourvoir aux nouveaux besoins du secteur, que ce soit sur les postes ouvriers, d'encadrement ou d'ingénierie. Le développement du numérique, notamment du BIM, et les métiers de l'environnement sont des facteurs de l'évolution de l'emploi qualifié dans le secteur du BTP.

En 2016, la part de jeunes de moins de 26 ans dans le total des embauches a représenté 41,39%.



Tableau n° 2 : Embauches et licenciements

Les branches du Groupe ont toutes développé des politiques de recrutement formalisées par des notes internes – comme la note « Trajectoires » chez APRR-AREA – ou dans des plans d'action spécifique comme les programmes Horizons Juniors et Horizons Confirmés d'Eiffage Construction qui visent à détecter et évaluer les collaborateurs ayant un potentiel de développement et qui pourront prendre, à terme, un poste à responsabilité.

Les politiques de recrutement reposent sur des objectifs et principes communs déclinés dans les branches en fonction des spécificités de leurs métiers :

- recruter les compétences souhaitées sans discriminer ;
- privilégier la mobilité professionnelle et géographique ;
- continuer à favoriser le recrutement par le biais de l'alternance et des stages ;

- élargir les pratiques de sourcing notamment aux réseaux sociaux.

### Eiffage Énergie favorise les recrutements par cooptation

Avec la Charte cooptation, chaque collaborateur peut mettre à profit son réseau professionnel pour le recrutement de nouveaux talents motivés. Pour inciter les collaborateurs à coopter des relations professionnelles, une prime de 1 000 € leur est versée si le cooptant et le coopté sont encore dans l'entreprise deux ans après l'embauche. En 2016, une dizaine de cooptations ont été effectives dans la branche Énergie.

### Développer la visibilité et l'attractivité du Groupe sur les réseaux sociaux

Afin d'améliorer l'efficacité des recrutements, les branches ont renforcé leur présence sur les réseaux sociaux qui deviennent des vecteurs clés pour communiquer sur les métiers et diffuser les offres d'emplois.

Eiffage Énergie a développé une démarche de marque employeur avec la création d'un site web dédié aux offres d'emploi de la branche et une campagne de communication déployée sur les réseaux sociaux afin de mieux faire connaître ses métiers et ses offres au grand public, notamment auprès des jeunes diplômés. En 2016, l'ensemble des supports de communication (site internet, vidéos, réseaux sociaux, stands forums...) a été réactualisé. Tous bénéficient d'une nouvelle charte graphique, leur ligne éditoriale a été revue et leurs contenus entièrement renouvelés.

### Une collaboration durable avec les grandes écoles, les universités et les lycées professionnels

Concernant le public spécifique des jeunes diplômés, Eiffage conduit depuis plusieurs années une politique dynamique de collaboration avec les écoles afin d'attirer les meilleurs talents à tous les niveaux hiérarchiques. Le Groupe renforce sa présence auprès des jeunes en nouant des partenariats durables avec les écoles supérieures d'ingénieurs ou de gestion : École polytechnique, École nationale supérieure des arts et métiers, École centrale de Paris, École de ponts et chaussées, ESSEC ou

des parrainages de promotions comme celle de l'ESTP depuis 2012. Les branches participent également aux manifestations organisées par les écoles afin de promouvoir leurs métiers et offrir des opportunités aux étudiants, soit pour des stages soit pour des premiers emplois.

### Eiffage fait plancher les étudiants de fin d'études pour mieux repérer les talents de demain

La branche Construction a organisé pour la cinquième fois un stage interrégional réunissant 13 stagiaires répartis dans différentes régions, ainsi que des stagiaires des autres branches (Concession, Énergie, Infrastructures et ESI). Intégrés pendant plusieurs mois sur le terrain avec des tuteurs, les étudiants préparent en commun un projet de fin d'études sur un sujet stratégique pour l'entreprise : en 2016, ce fut sur le BIM.

#### Chiffre clé :

En 2016,

**2 739**  
stagiaires accueillis

**2 603**  
alternants accueillis



Tableau n° 3 : Stagiaires et alternants

#### • Une politique salariale fondée sur l'individualisation et l'intéressement

La politique de rémunération des branches est basée sur l'individualisation des rémunérations et l'intéressement du personnel à la marche des entreprises : salaires, primes, intéressement, participation, sans oublier l'importance de l'actionnariat salarié, qui constitue l'une des signatures du Groupe. Les politiques de rémunération et de protection sociale sont bien sûr adaptées au contexte et à la législation des pays d'implantation. Chaque établissement s'assure de l'équité des rémunérations à équivalence de poste et de potentiel.

Les moyennes brutes annuelles sont présentées pour la France par catégorie d'emploi – cadres, ouvriers et ETAM – et par sexe.



Tableau n° 4 : Rémunérations brutes hors absences (en moyenne annuelle)

#### • Temps de travail : priorité au contrat de travail à temps complet

Le travail est organisé dans le cadre des durées légales et conventionnelles des pays d'implantation des entreprises. L'organisation du temps de travail peut faire l'objet d'aménagement dans le cadre d'accords avec les partenaires sociaux si le contexte est jugé pertinent. Le Groupe privilégie les contrats de travail à temps complet.

La part des salariés bénéficiant d'un contrat de travail à temps partiel reste faible et stable (2,7%).



Tableau n° 5 : Organisation du temps de travail

#### Absentéisme

En France, l'absentéisme représente 6,33 % des jours travaillés en 2016.



Tableau n° 6 : Absentéisme

### 2.2. Organisation du dialogue social dans le Groupe

Eiffage a la volonté de maintenir et de développer un dialogue social fondé sur l'écoute et le respect de ses parties prenantes internes. En France et dans les pays d'implantation du Groupe, les institutions représentatives du personnel fonctionnent conformément aux règles en vigueur dans chacun d'entre eux.

#### Le comité d'entreprise européen

Après avoir été prorogé en 2015, l'accord de 2011 instituant le comité d'entreprise européen a été renouvelé le 30 décembre 2016 pour une nouvelle mandature d'au moins quatre ans, à l'issue de cinq réunions de négociation avec un groupe de négociation spécialement constitué.

Cet accord, signé par la direction avec l'ensemble des organisations syndicales au niveau européen, renforce les moyens du comité, confirme et clarifie ses attributions.

Le comité se réunit au moins deux fois par an en séance plénière, et au moins quatre fois par an en formation restreinte. Il est composé de vingt-deux membres désignés par les organisations syndicales parmi leurs représentants élus ou désignés des instances représentatives du personnel des filiales françaises et européennes.

Le 16 juin 2016, la direction du Groupe et le comité d'entreprise européen ont conjointement soutenu un projet auprès de la Commission européenne destiné à renforcer le dialogue social relatif à la responsabilité sociale au sein du Groupe à l'échelle européenne.

#### Le comité de Groupe

Le protocole d'accord relatif au renouvellement du comité de Groupe, signé entre la direction et les organisations syndicales en décembre 2013, a renforcé les moyens de fonctionnement de cette instance et mis l'accent sur la formation de ses nouveaux membres. Le comité de Groupe est composé de trente membres désignés par les organisations syndicales parmi leurs élus aux comités d'entreprise ou d'établissement des filiales françaises. Il se réunit également deux fois par an.

En 2016, l'ensemble des représentants au comité de Groupe a ainsi bénéficié de deux jours de formation.

#### La protection sociale

Un accord de Groupe mis en place en 2008 prévoit un régime de remboursement des frais de santé couvrant une large partie des filiales françaises, ainsi qu'une couverture contre le risque de dépendance au bénéfice des salariés qui partent en retraite ainsi que de leur conjoint. Ce dispositif s'appuie sur un régime décès et invalidité accidentels qui complète le régime de prévoyance existant.

L'accord fait régulièrement l'objet d'avenants, notamment pour adapter le niveau de couverture proposée aux collaborateurs et intégrer les nouvelles sociétés acquises par le Groupe. Un avenant a ainsi été signé le 22 décembre 2016. Une commission

de suivi de la mutuelle, composée de représentants de la direction et de trois représentants par organisation syndicale, examine, avec l'assistance d'un cabinet d'expertise, les éléments liés au pilotage et au fonctionnement du régime, indépendamment des réunions de négociation. Elle s'est réunie à deux reprises en 2016.

Un autre dispositif commun, couvrant lui aussi une large partie des filiales françaises, octroie aux salariés et leurs ayants droits des garanties de prévoyance lourde, en cas d'arrêt maladie de longue durée, d'invalidité, et de décès. En 2016, ce régime de prévoyance a fait l'objet d'évolutions concertées avec les organisations syndicales au travers de trois réunions d'échanges.

#### **L'accord sur la prévention des RPS** (risques psychosociaux)

L'accord sur la prévention du stress et des risques psychosociaux – couvrant l'ensemble des filiales françaises, à l'exception d'APRR et d'AREA qui disposent de leur propre accord depuis respectivement 2013 et 2011 – a été reconduit en 2014. Au niveau du Groupe, une commission de suivi de l'accord, composée de représentants de la direction et des organisations syndicales, se réunit chaque année. Avec une composition et des missions similaires, des groupes de suivi ont également été constitués dans les branches.

Au cœur du dispositif, les CHSCT (Comité hygiène, sécurité et conditions de travail) suivent annuellement les indicateurs définis afin de détecter le plus en amont possible des situations difficiles. Les CHSCT ont également désigné en leur sein un membre référent, formé à la problématique du stress et des risques psychosociaux. Lors de la mise en place de la démarche, des sessions de formation – programme conçu par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) – avaient été organisées pour plus de 300 membres référents des CHSCT, mais également pour des présidents de CHSCT, des responsables des ressources humaines et des responsables prévention. Depuis, de nouvelles sessions sont périodiquement organisées pour la formation de tous les nouveaux membres référents.

Dans ce cadre, environ 150 personnes ont suivi ces formations en 2016 au travers de 17 sessions organisées.

#### **Salaires**

Le dialogue social se concrétise en particulier par la signature d'accords d'entreprise ou d'établissement au plus près des réalités de travail des salariés, ou à l'inverse, par des accords de branche couvrant l'ensemble des filiales lorsque le thème et les enjeux le justifient. Les accords conclus au terme des négociations annuelles obligatoires et les accords relatifs à la participation ou à l'intéressement des salariés occupent une place significative.

Ainsi, en France, 116 négociations salariales couvrant plus de 93 % de l'effectif salarié ont été ouvertes avec les organisations syndicales en 2016. Plus de la moitié de ces négociations (59) ont débouché sur un accord salarial. Près de 60 % de l'effectif salarié du Groupe en France a ainsi été couvert par un accord salarial. Ailleurs, faute d'accord avec les organisations syndicales, au terme des négociations les salariés ont bénéficié de mesures salariales décidées de manière unilatérale.

#### **Autres accords**

Conformément aux dispositions légales, les filiales françaises du Groupe sont en principe dotées, selon leur organisation, de comités d'entreprise ou de comités centraux d'entreprise et de comités d'établissement, de délégués du personnel, de CHSCT et le plus souvent de délégués syndicaux, assurant la représentation des salariés à tous les niveaux. L'organisation et la nature de leurs activités ont conduit plusieurs branches à mettre en place des organes de coordination, de concertation ou d'échanges, tels les comités de branche, qui complètent l'architecture des institutions représentatives du personnel résultant des dispositions légales.

Le Groupe ne dispose pas à ce jour de procédure de remontée systématique et harmonisée des accords collectifs de ses entités.

**Chez APRR-AREA**, le dialogue social est basé sur la négociation et la signature d'accords collectifs de travail. Il s'établit aussi au travers de rencontres périodiques entre la direction

et les représentants du personnel dans le cadre de plusieurs instances qui, chacune, ont des compétences spécifiques. La négociation collective réunit la direction et les délégués syndicaux qui sont désignés, au niveau de l'entreprise (AREA), ou au niveau central et de chaque établissement (APRR).

Les comités d'entreprise, d'établissement et le comité central d'entreprise (CCE) sont consultés sur l'application des décisions concernant la marche générale de l'entreprise (CE AREA ou CCE APRR) ou des établissements (comités d'établissement APRR) en matière économique et professionnelle, mais aussi sur les projets spécifiques de l'entreprise ou de l'établissement dans ces domaines.

Le CCE exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excèdent les limites des pouvoirs des chefs d'établissement. Il est obligatoirement informé et consulté sur tous les projets économiques et financiers importants de l'entreprise.

Dans le cadre de sa politique diversité et égalité des chances, en fin d'année 2016, APRR a renouvelé et renforcé son accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap et leur maintien dans l'emploi pour une durée de trois ans. Elle a également renouvelé et enrichi son plan d'actions portant sur le contrat de génération pour les 3 prochaines années. Mi-2016, AREA a actualisé et clarifié son accord d'entreprise sur le compte épargne temps. Elle a aussi actualisé par un nouvel accord son accompagnement de l'automatisation de la perception du péage et de ses effets sur l'organisation et les effectifs. Au sein d'APRR les instances représentatives du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel, CHSCT, délégués syndicaux et représentants de section syndicale) n'ont pas pu être renouvelées à l'automne 2016 comme initialement prévu mais le seront au premier trimestre 2017.

**Chez Clemessy**, le dialogue social s'exprime au travers de rencontres périodiques entre la direction et les représentants du personnel notamment dans le cadre des négociations avec les délégués syndicaux (DS) et des réunions régulières des différentes

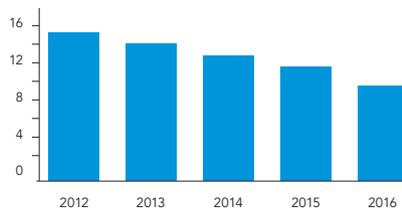
instances représentatives: comités d'établissements (CE), délégués du personnel (DP), CHSCT, CCE et différentes commissions de ce dernier. En 2016, la commission en charge du suivi de l'accord relatif à la GPEC s'est réunie une fois. L'avenant à l'accord relatif à la GPEC dans les sociétés du Groupe Clemessy signé fin 2015 pour la période 2016-2018 vise à faire le bilan des actions menées dans le cadre de l'accord GPEC et à prendre en compte l'impact du PEMT (Plan d'entreprise à moyen terme) 2014-2016 en matière de ressources humaines afin de définir les orientations d'actions à mener. La commission RPS s'est réunie une fois. Le bilan de la seconde année d'application de l'accord relatif au contrat de génération a été réalisé. Des commissions étaient également à l'œuvre sur les thématiques suivantes: formation, logement, égalité professionnelle hommes/femmes, intérêt, suivi du plan d'épargne.

Une nouvelle application BDU (base de données unique) a été mise à disposition des membres des CHSCT en 2016. En complément des instances représentatives légales du personnel, Clemessy est dotée d'une structure d'échange et de concertation au niveau de l'ensemble de son périmètre (Clemessy SA et ses filiales). Cette instance a été réunie une fois en 2016.

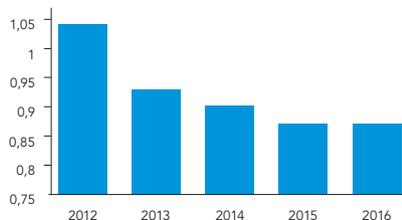
### 2.3. La prévention et la sécurité, une priorité réaffirmée

La protection de la santé et de l'intégrité physique des collaborateurs et des prestataires externes est un objectif fondamental pour le Groupe, matérialisé par l'objectif du «zéro accident» de la Charte des valeurs et finalités d'Eiffage. Même si des progrès ont été accomplis, la sécurité et la prévention restent des enjeux majeurs et c'est la priorité du président-directeur général qui souhaite que le Groupe soit exemplaire dans la profession. Il s'agit de maintenir un niveau élevé et permanent de vigilance, notamment en s'attachant à repérer tous les écarts de conduite entraînant des situations de «presque accident». Pour ce faire, le Groupe établit une stratégie prévention afin que chaque branche mobilise sa hiérarchie pour relever ce défi.

#### Taux de Fréquence des accidents du travail



#### Taux de Gravité des accidents de travail



On peut noter que les filiales hors France déploient également les outils et les formations concernant la sécurité et la prévention en les adaptant le cas échéant selon leurs pratiques et le contexte légal national. C'est ce que souligne par exemple la note d'orientation annuelle Prévention de la branche Infrastructures en rappelant que les exigences de sécurité s'appliquent à tous les métiers de la branche, sur tous les sites, partout dans le monde, et à tout le personnel ainsi qu'aux extérieurs intervenants pour le compte de l'entreprise. Les branches réalisent ainsi un suivi des données concernant la sécurité pour l'ensemble de leurs entités en France et à l'international.

#### Chiffre clé

4,21 c'est le taux de fréquence d'APRR et AREA réunies; il passe sous le seuil de 5 pour la première fois en 2016

La baisse des taux de fréquence des accidents se poursuit pour les métiers de travaux (branches Infrastructures, Construction, Énergie) et chez APRR AREA. Pour le Groupe, le taux de fréquence passe sous le seuil de 10 avec 9,88 en 2016 contre 11,86 en 2015 et un taux de gravité qui se maintient à 0,87. Le nombre de maladies professionnelles reconnues est de

248 en 2016. On peut également noter en 2016 que 52% des établissements de la branche Infrastructures sont parvenus au «zéro accident».



Tableau n° 7 : Santé - Sécurité

#### Des outils innovants et collaboratifs pour gagner la bataille de la sécurité

Les branches mettent en œuvre des actions ciblées en fonction des spécificités de leurs métiers:

- des audits d'analyses systématiques des accidents professionnels afin d'en déterminer la ou les causes;
- des visites régulières des responsables prévention sur les chantiers afin de vérifier que les consignes de sécurité sont respectées;
- l'intervention de spécialistes prévention dans les formations techniques afin d'associer la dimension sécurité à toutes les interventions sur les chantiers;
- ou encore la diversification et la diffusion régulière d'outils de sensibilisation.

La démarche préalable à une politique de sécurité passe par la réalisation d'audits sur les sites afin de dresser la carte des risques et des recommandations. Ainsi, afin d'impliquer dès en amont les directions, Eiffage Énergie et Clemessy ont décidé de faire réaliser ces audits sécurité directement par les comités de direction des établissements.

«La branche Infrastructures» a mobilisé ses équipes autour d'un nouveau programme de prévention intitulé «Performances Sécurité» et qui a pour objectif de passer d'une «culture réactive» à une «culture préventive». Il s'agit de se focaliser sur les anomalies apparemment peu significatives mais qui dans les faits sont susceptibles, suite à des enchaînements de circonstances, de générer des accidents. Or les relations entre anomalies et probabilité d'accidents sont aujourd'hui trop peu perçues par les collaborateurs. Cette démarche s'appuie sur une sensibilisation et de nouveaux outils, dont l'application smartphone Safety Force®, visant à mettre en œuvre au quotidien l'objectif

du « 100% sécurité ». Avec un objectif positif à atteindre, les collaborateurs sont challengés et incités à anticiper et promouvoir les pratiques innovantes en améliorant sans cesse la fiabilité des mesures de prévention.

---

### **Safety Force : une application d'auto-évaluation des performances sécurité des chantiers**

Safety Force permet d'évaluer en temps réel la performance sécurité, l'efficacité des mesures et la maîtrise de l'application des 20 exigences fondamentales de sécurité. Cet outil permet à l'ensemble des collaborateurs d'agir directement et de façon concertée sur les dysfonctionnements quotidiens et les écarts aux règles aussi anodins qu'ils puissent paraître. Mise en ligne en février 2016, l'application comptait en fin d'année plus de 2 000 membres actifs qui l'alimentent au travers d'évaluations quotidiennes. Cette application est un véritable tableau de bord de la sécurité qui mesure en temps réel, sur les sites du monde entier, le niveau de performance sécurité.

---

Par ailleurs, la branche Infrastructures sollicite les visiteurs de ses chantiers afin de délivrer une appréciation qualitative sur la sécurité observée *in situ* lors de leur passage. L'opération « Vis ma vie en sécurité » a été reconduite en 2016 pour permettre aux collaborateurs mais surtout aux visiteurs extérieurs de porter un regard neuf sur les pratiques de sécurité dans l'entreprise.

La branche Construction a mis en œuvre l'outil ORTENSE (Outil de Relevé sur le Terrain pour l'Etude, la notification et le suivi des écarts). Les services prévention de la branche Construction bénéficient avec cet outil d'une plate-forme d'échange et de communication pour suivre les écarts, les tracer dans le document unique d'évaluation des risques et permettre à l'encadrement du chantier de suivre les points prévention lors des visites sur chantier et les écarts relevés par les préventeurs.

APRR et AREA se sont plus particulièrement mobilisées pour la sécurité de leurs équipes d'exploitation qui rassemblent 85% de leurs collaborateurs. Les situations à risque sont multiples

et parfois complexes lors des interventions sur les axes autoroutiers. Pour plus d'efficacité et une meilleure diffusion des retours d'expériences, APRR et AREA ont fusionné en 2016 leur politique de prévention avec une instance unique qui coordonne désormais les actions et le partage des pratiques, des connaissances et des méthodes.

---

### **Eiffage Énergie diffuse un dossier d'analyse multi factorielle sur les accidents de l'été 2016**

Suite à cinq accidents graves survenus durant l'été 2016, la direction a immédiatement réagi pour que de telles situations ne se renouvellent plus. Les accidents ont été analysés en profondeur pour mettre en évidence les faits précis ayant entraîné l'accident et les mesures à prendre pour qu'ils ne se reproduisent plus. Chaque entité d'Eiffage Énergie a organisé des réunions avec les conducteurs de travaux et les préventeurs en France et à l'étranger pour qu'un vrai travail pédagogique soit effectué au plus près du terrain.

---

### **• Des formations spécifiques pour renforcer la sécurité et la prévention.**

Les formations sécurité métiers constituent des passages obligés pour toutes les équipes du Groupe et des prestataires externes intervenant sur les chantiers. Des processus de formation dédiés propres aux cœurs de métier sont en place dans toutes les branches avec différents outils permettant de cadrer les consignes et l'importance d'une vigilance continue : SMS (Savoirs maîtrisés de sécurité), quarts d'heure sécurité sur chantiers, modules PRAP (Prévention des risques liés aux activités physiques), formations gestes et postures, habilitations électriques, vidéo-prévention... L'accueil sécurité est assuré via des consignes, fiches, livrets d'accueil et une procédure d'intégration obligatoire.

Plusieurs programmes de formation à la sécurité ont été déployés :

- le programme Management et discipline sécurité (MDS) est passé à la vitesse supérieure en 2016. Eiffage Construction a lancé la phase 2 du programme en confiant l'animation de réunions de travail aux directeurs des entités avec les

collaborateurs encadrants (chefs de secteur, conducteurs de travaux et chefs de chantier). Un des objectifs est de montrer que les directions sont en première ligne pour essayer cette culture de la prévention ;

- le programme Performances Sécurité de la branche Infrastructures a représenté, en 2016, 40 journées d'étude avec la participation de l'OP-PBTP réunissant plus de 500 dirigeants et préventeurs de la branche ;
- pour sa première année de déploiement, la formation à la prévention et à la sécurité Safestart d'APRR a concerné près de 800 collaborateurs. Cette méthode a pour but de prévenir les accidents du travail liés à l'inattention et aux comportements routiniers en mettant en place des automatismes de sécurité pour que chacun applique des techniques de réduction des erreurs critiques. De 2016 à 2018, tous les personnels de l'exploitation opérationnelle d'APRR, soit 1 800 collaborateurs, seront formés par 50 salariés volontaires devenus instructeurs auprès de leurs collègues.

---

### **Chiffre clé**

La branche Infrastructures vise le 100% sécurité avec le programme Performances Sécurité et a organisé, avec la participation de l'OP-PBTP, 40 sessions de formation réunissant 562 participants.

---

### **Sensibilisation des intérimaires et des prestataires externes**

Concernant les prestataires externes intervenant sur les sites autoroutiers, APRR et AREA mettent en œuvre depuis deux ans une nouvelle procédure dédiée à la sécurité des salariés des entreprises extérieures. Tous les outils documentaires associés sont déployés dans les entités opérationnelles qui disposent de collaborateurs habilités « plan de prévention ».

Eiffage Construction a signé fin 2015 un accord de partenariat avec l'OPPBTP (Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics) afin de faire progresser la prévention des risques auprès de ses salariés et sous-traitants. Les objectifs et le contenu de cet accord ont été diffusés en 2016 dans toutes les entités de la branche afin que les directions se

l'approprient et organisent les sessions de formation «prévention-sécurité» en collaboration étroite avec l'OPPBTBTP. Les actions portent particulièrement sur la formation au risque amiante (voir plus loin), des préconisations sur les conditions de travail des coffreurs bancheurs et le déploiement de mesures de prévention spécifiques auprès des entreprises sous-traitants. Les deux partenaires affichent ainsi leur volonté commune de collaborer activement au déploiement, au cœur de la filière, d'une culture prévention pérenne. Des programmes spécifiques de sensibilisation ont été construits en partenariat par Eiffage et OPPBTBTP grâce à des conventions tripartites permettant le déploiement de moyens auprès des sous-traitants.

#### • Des actions concrètes pour lutter contre la pénibilité, les nouvelles formes d'addictions et le remplacement de produits potentiellement toxiques

La protection de la santé et de l'intégrité physique des collaborateurs s'organise autour de plusieurs axes, notamment : la lutte contre la pénibilité, le remplacement progressif de produits toxiques lorsque cela est possible, la lutte contre les risques psychosociaux et les addictions. Les personnels intérimaires sont soumis aux mêmes règles de sécurité que les personnels en poste et bénéficient des mêmes formations et sensibilisation, ou de sessions élaborées spécifiquement pour eux.

La lutte contre la pénibilité et les pathologies professionnelles relève d'accords ou de plans d'actions pénibilité signés dans les branches. C'est également un axe majeur des programmes de prévention chez APRR et AREA, et ce depuis de nombreuses années, qu'il s'agisse de formation action sur les postures au travail, d'agencements des postes adaptés à de nouveaux modes opératoires ou d'adaptation des matériels. Par exemple, les fourgons d'intervention et de balisage ont à nouveau fait l'objet d'améliorations sécurité en 2016 dans les deux sociétés.

La branche Infrastructures poursuit son plan d'actions pénibilité 2015-2017. Ce plan d'actions de prévention de la pénibilité a été élaboré à partir

de propositions de tous les CHSCT qui ont été consultés en 2014. Ce sont les meilleures pratiques qui sont ainsi partagées entre tous les métiers de la branche.

#### Limiter la pénibilité au travail tout en augmentant la productivité : l'exemple du «kit desserrage»

Le service matériel d'Eiffage Construction accélère la diffusion d'une solution technique nouvelle issue des travaux de réflexion du groupe Technicité & Innovation et qui permet de faciliter le desserrage de tuyaux. Ce kit léger limite considérablement les efforts nécessaires au serrage et desserrage et améliore la productivité sur les chantiers. L'outil est utilisable d'une seule main, sans fil ni câble. Le résultat ne s'est pas fait attendre : toutes les équipes ayant fait le test l'ont adopté et plusieurs chantiers ont déjà pris contact avec le parc matériel pour s'équiper.

Lorsque des alternatives fiables existent, les branches proscrivent l'utilisation de produits toxiques pour privilégier les produits présentant le risque moindre. Ainsi, l'un des objectifs de Clemessy est la substitution de 80 % des produits CMR. En 2016, Clemessy a notamment substitué trois produits CMR. Côté viabilité autoroutière, APRR expérimente un nouveau test de salinité pour les chaussées en hiver ne contenant aucun produit CMR.

La mutualisation des informations relatives à ces produits constitue un enjeu important. Ainsi, la base ACCESS, qui comporte à la fois l'évaluation sanitaire des produits et des propositions de substitution lorsque l'impact est élevé (5 800 produits y sont recensés), est désormais utilisée par les branches Désconstruction, Énergie et Infrastructures.

Dans le cadre de son accord avec l'OPPBTBTP, Eiffage Construction organise des séances de sensibilisation au risque amiante pour ses préventeurs. Des formations pour les conducteurs de travaux, des chargés d'études prix, des responsables immobiliers sont aussi développées pour le pilotage de chantiers comportant un lot «amiante».

Différents accords ou programmes d'actions élaborés dans les branches

concernent la lutte contre le stress et les risques psychosociaux (RPS). Un travail est mené avec les partenaires sociaux concernant ces risques, leur évaluation et leur prise en compte dans le cadre professionnel. Des formations, notamment SMS Santé, sont déployées dans les branches sur ce thème. Chez Eiffage Énergie, on compte en 2016 l'organisation de 7 sessions de formations sur les RPS à destination des référents CHSCT et 4 sessions à destination des responsables RH, animateurs prévention et présidents de CHSCT.

#### 2.4. La formation, un engagement de l'entreprise pour ses collaborateurs

##### • Une offre de formation structurée au sein de l'université Eiffage

L'offre de formation proposée par l'université Eiffage répond à 5 objectifs :

- améliorer la lisibilité et la visibilité de la formation dans le Groupe, le but étant de rendre les collaborateurs acteurs de leur formation, de leur évolution et de leur carrière ;
- favoriser la formation interne, afin de proposer des formations adaptées spécifiquement aux besoins des collaborateurs et d'assurer la bonne transmission des compétences et expériences ;
- mutualiser l'offre de formation, pour assurer des méthodes communes à travers l'ensemble des branches ;
- faire de la formation un outil de la mobilité interne et de la montée en compétences des collaborateurs ;
- contribuer à développer de nouvelles compétences (BIM, numérique, ville durable...).

Pour certaines branches, au-delà de la prise en compte des aspirations d'évolution professionnelle, il s'agit de maintenir les collaborateurs dans l'emploi en améliorant les savoir-faire et en les adaptant aux nouveaux besoins : en développant les capacités managériales des cadres du Groupe par exemple ou en intégrant davantage les expertises dans les domaines du numérique ou de l'efficacité énergétique. L'adaptation nécessaire des métiers aux évolutions structurelles et conjoncturelles des différents secteurs d'activité est une priorité ; pour ce faire, les branches renforcent le niveau d'expertise de leurs

collaborateurs ou leur permettent d'accéder à de nouvelles qualifications. Elles encouragent également la mobilité géographique et fonctionnelle, et l'insertion professionnelle des jeunes.

Afin de proposer une offre lisible, mutualisée et rationalisée, L'université Eiffage propose sur un site internet ouvert à tous les collaborateurs et disponible sur tous les supports digitaux, un book de plus de 500 modules au sein de toutes les branches. Des plates-formes de formations communes sont dédiées à l'encadrement à Vélizy et à Lyon. Les directions des ressources humaines des branches organisent leurs actions de formation qu'elles relaient au travers du book proposé par L'université Eiffage.

---

#### Chiffre clé :

En 2016,

**874 618**  
heures de formation

**2,34%**  
part du coût global  
de formation

---



Tableau n° 8 : Formation

#### • Des formations internes pour tous les niveaux de qualification

Des notes d'orientations annuelles des branches définissent les actions prioritaires à relayer dans les plans de formation élaborés à partir des objectifs stratégiques des entreprises et des besoins exprimés par les salariés et leur encadrement.

Le Groupe développe une offre de formation sur ses cœurs de métiers pour chaque type de métiers et de compétences.

**Les formations des ouvriers – masters Prod' –** s'organisent principalement - en dehors de la prévention et de la santé au travail – autour des compétences métiers. Certaines branches, comme Eiffage Construction,

organisent des formations certifiantes à destination des collaborateurs sans diplôme. Ces initiatives permettent de répondre aux exigences du marché en élargissant les capacités d'intervention de l'entreprise, et contribuent à la professionnalisation des collaborateurs.

**La consolidation des compétences élémentaires – formation dénommée masters Socle** au sein de l'université – est un préalable indispensable à l'évolution professionnelle, et les branches organisent des formations en conséquence. Il s'agit par exemple, d'assurer la capacité d'internationalisation des collaborateurs grâce à des formations en langues.

**Les formations master Chef, destinées aux managers de proximité** – chefs d'équipe, contremaîtres, chefs de chantier ou d'atelier – se déploient dans tout le Groupe. Ces formations sont la colonne vertébrale du Groupe pour renforcer son efficacité et consolider ses savoir-faire. Leur objectif est de proposer à tous les échelons hiérarchiques des formations qui renforcent la professionnalisation des interventions, l'autonomie des équipes et la productivité des chantiers. Elles visent globalement à renforcer leur capacité managériale, développer leur expertise sur les thématiques nouvelles (environnement, énergie, numérique) et à renforcer la productivité des chantiers. À titre d'exemple, Clemessy forme ses conducteurs de chantiers à l'organisation et le pilotage de chantiers, certains étant inscrits dans un cursus sanctionné par un CQP (Certificat qualification paritaire).

Chez Eiffage Énergie, l'année 2016 a été consacrée au développement et à la rénovation des formations pour les responsables de chantiers :

- création d'un nouveau cursus « Manager énergie branche » composé de 8 modules et d'une évaluation initiale individualisée, destiné aux responsables d'activités, responsables d'établissements, d'agences ou équivalentes ;
- déploiement du cursus master Chef « Cycle conduite de travaux » et rénovation du cursus master Chef « Cycle responsable de chantier » au profit de tous les chefs de chantiers n'ayant pas eu de formation ainsi qu'à tout chef d'équipe promu chef de chantier ;

- création, dans le cadre des master Spé', de deux cursus de formation structurants afin de renforcer les compétences de tous les responsables d'affaires en matière de contrôle et pilotage d'affaires. 400 collaborateurs ont ainsi été formés en 2016.

**Les formations master Spé' Essentiels conçues pour les cadres opérationnels et des fonctions supports, les employés, techniciens et agents de maîtrise.** L'université Eiffage propose également aux cadres les formations « Essentiels » afin de donner une vision globale et des bons réflexes sur des compétences transversales nécessaires à tous les métiers, aussi bien sur la « gestion contractuelle des marchés », que les « études et variantes », la « gestion budgétaire d'un chantier ».

**L'accroissement des compétences managériales des cadres de direction de projet, d'exploitation et d'établissement et la préparation des collaborateurs à potentiel à ces fonctions, font l'objet de parcours adaptés : les parcours de formation master Sup'.** Ainsi, L'université Eiffage propose à ses cadres confirmés repérés comme ayant des potentialités d'évolution, de se professionnaliser sur deux parcours longs d'un an. L'université Eiffage a développé un partenariat avec Ponts Conseil Formation et l'Essec qui permet de mettre en œuvre chaque année deux promotions de 24 stagiaires chacune, l'une destinée à la filière Gestion des Projets : c'est la formation « Projets Clé en Mains » (PCM), l'autre consacrée à la filière Conduite des affaires : c'est la formation « Manager un Centre de Profits » (MCP). Ces deux masters Sup' ont pour vocation commune d'accompagner le changement pour assurer la performance et permettre aux participants d'accéder à un cadre de responsabilités plus large.

Eiffage Construction, au travers de son programme Horizons, permet à des salariés confirmés à potentiel, d'être évalués individuellement, puis suivis pendant deux ans afin de développer leurs compétences de managers au service du Groupe et de ses métiers. Depuis son lancement en 2014, le programme a permis de

former 2 promotions de 20 collaborateurs en Horizons confirmés, la troisième démarrera en 2017.

### **Accompagner le développement de nouvelles compétences**

Le numérique prend une place croissante dans toutes les activités du Groupe, que ce soit dans la conception des projets ou dans l'introduction d'objets et services numériques dans les offres commerciales. Ainsi, Clemessy a intégré le BIM dans la « caisse à outils » de tous les chefs de projet, concepteurs et projeteurs et au fur à mesure des besoins, les collaborateurs sont formés à 2 modules sur « les essentiels du BIM », réalisée par « les 2 modules » l'université d'Eiffage et le « BIM électricité ». Cette entité prépare une nouvelle offre de formation innovante, l'usine 4.0, relative à l'industrie du futur qui introduit le numérique pour tous les acteurs d'un site industriel (production, logistique, maintenance). Par ailleurs, pour répondre aux besoins croissants de l'industrie nucléaire, les 122 nouveaux collaborateurs recrutés par Clemessy en 2016 (personnel des filières affaires, projets, études, et chantiers) ont reçu les formations à l'habilitation nucléaire.

### **• Une politique d'alternance et de tutorat volontariste**

Le Groupe pratique une politique d'alternance soutenue, source importante de pré-recrutement.

La branche Infrastructures a, par exemple, fait de l'alternance sa priorité pour 2016-2017. Eiffage Énergie a signé fin 2016 avec les syndicats un accord sur le tutorat dont l'objectif est aussi de donner un cadre structuré pour développer l'alternance dans de bonnes conditions d'intégration dans la branche. Dans le cadre de sa politique diversité et égalité des chances, APRR s'engage à faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi en recrutant au moins 40 alternants, en moyenne par an, avec la possibilité pour eux de postuler aux offres d'emploi de la branche.

Enfin, le Groupe valorise l'intégration des nouveaux embauchés : livrets d'accueil, parrainage, tutorat, formations, incorporation dans différents services, journées nouveaux embauchés

ou jeunes managers, forums nouveaux cadres, partage d'informations, bilan d'intégration, diffusion systématique des règles de sécurité... Les branches améliorent en continu les actions d'accueil et d'intégration de leurs embauchés, gages de pérennisation de leur présence dans les entreprises. Des parcours adaptés, s'appuyant sur des réseaux de formateurs internes et de tuteurs formés transmettent rapidement les repères nécessaires et facilitent l'intégration des nouvelles recrues.

### **Les écoles internes de la branche Infrastructures : un modèle pour la formation et l'insertion professionnelles**

Créé en 2006 en partenariat avec l'AFPA, le modèle d'école de la branche Infrastructures a permis la création de huit écoles en France. Ces établissements accueillent 200 personnes par an, pour la plupart éloignées de l'emploi, à travers un parcours de formation adapté (contrats d'alternance principalement). Les candidats alternent « théorie » au sein du centre de formation et « pratique » sur chantiers – où ils sont « tutorés » par des collaborateurs de l'entreprise – pour devenir constructeur professionnel en voirie et réseaux, canalisateur, coffreur-bancheur en génie civil et bâtiment ou conducteur d'engins, en fonction des besoins de l'entreprise. À l'issue de cette période, ils peuvent obtenir un titre ou un certificat de qualification professionnelle reconnus par le ministère du Travail et se voir proposer un CDI.

### **2.5. Politiques pour l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations**

La Charte des valeurs d'Eiffage inscrit la diversité et l'égalité des chances, sans distinction de sexe, âge, nationalité, conviction religieuse, milieu social ou état de santé, comme des principes fondamentaux de la vie et du « bien vivre ensemble » dans le Groupe.

Les accords ou plans d'actions diversité égalité des chances mis en œuvre dans les branches en réponse aux engagements du Groupe et aux évolutions de la réglementation, sont régulièrement renouvelés et les objectifs actualisés. Soulignons ici que la politique de diversité et d'égalité des chances du Groupe repose sur des critères

strictement professionnels et des processus objectifs afin de garantir une réelle égalité de traitement.

### **APRR et AREA obtiennent le label Diversité délivré par l'AFNOR**

Fruit d'un plan d'actions durable et volontariste développé depuis 2008 et placé au cœur de la politique de ressources humaines, l'engagement d'APRR et AREA leur a permis d'obtenir en 2016 le label diversité de l'AFNOR. Loin d'être figée, cette récompense s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et engage les deux sociétés à progresser encore. Ainsi, un réseau d'ambassadeurs a été activé en octobre pour impliquer un plus grand nombre de salariés dans des actions locales. Très concrètement, avec l'encadrement, ce réseau est une véritable courroie de transmission des impulsions diversité et égalité des chances dans chaque unité d'APRR & AREA.

### **• Sensibiliser et former les collaborateurs à la diversité et à l'égalité des chances**

Changer les attitudes et les comportements sur la diversité implique de mieux communiquer et sensibiliser les collaborateurs à ces questions sociétales. Ainsi, de nombreuses actions de communication interne sont mises en œuvre : élaboration de chartes, livrets de sensibilisation, réalisation et projection de films, témoignages dans les revues internes ou encore manifestations organisées régulièrement au niveau national ou territorial, en partenariat avec des acteurs associatifs, d'autres entreprises ou des collectivités locales.

Une politique de formation volontariste est également déployée pour l'encadrement par le biais de modules traitant, en tout ou partie, de la diversité et de l'égalité des chances, et de la maîtrise du risque de discrimination. Ces formations ont pour objectif d'intégrer concrètement cette thématique dans les actes quotidiens de l'entreprise : les entretiens annuels, le management et les relations sociales afin d'aboutir à un management proactif pour plus de diversité dans le Groupe.

### • L'intégration de publics éloignés de l'emploi: une démarche active du Groupe et de ses partenaires

Des partenariats et des actions de mécénat sont engagés par le Groupe afin de faciliter l'insertion des publics en difficulté.

L'un des outils clés du Groupe pour agir sur cette problématique est la Fondation Eiffage qui soutient des projets favorisant l'insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion, quel que soit le type de difficulté rencontrée. En 2016, la Fondation a soutenu 24 projets d'insertion qui ont concerné 30 parrains; au total, plus de 200 collaborateurs y sont impliqués. Neuf projets pluriannuels sont engagés et ou achevés avec de nombreuses structures associatives: l'association Solidarités Nouvelles pour le Logement, Compagnons Bâisseurs, les Jardins Garonne, la Voûte Nubienne, la Fondation du BTP, ATD Quart Monde, Passeport Avenir, Habitat et Humanisme et le réseau des Jardins de Cocagne.

L'intégration des jeunes issus de quartiers sensibles fait l'objet d'une politique spécifique du Groupe soutenue et accompagnée par le ministère chargé de la ville à travers la Charte entreprises et quartiers. En 2016, le Groupe Eiffage a renouvelé son engagement dans la Charte entreprises et quartiers à travers sa Fondation d'entreprise: celle-ci a désormais pour objectif de financer 5 à 7 projets favorisant l'accès à l'emploi ou à la formation dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, avec un abondement des directions régionales des branches d'Eiffage qui s'impliquent. En 2016, au cours du second semestre, trois projets ont été soutenus dans ces quartiers en partenariat avec des directions régionales du Groupe et les CREPI (Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion) locaux. Cette politique passe, entre autres, par des partenariats actifs entre le Groupe, Pôle emploi, les missions locales d'insertion qui font une pré-sélection des candidats, charge ensuite aux branches de construire avec ces candidats des parcours de formation professionnalisants.

De plus, les branches apportent une assistance financière et logistique à la

fédération des CREPI qui rassemblent des entreprises menant bénévolement des actions concrètes en faveur de l'insertion de publics en difficulté. À titre d'exemple, en 2016, des parrains et des filleuls du CREPI Alsace, tous diplômés de l'enseignement supérieur (au minimum BAC+3), sans emploi et issus de quartiers sensibles, ont fait connaissance notamment en s'initiant ensemble au jiu-jitsu brésilien.

### • Lutter contre l'illettrisme: une nécessité pour bien intégrer certains collaborateurs

La lutte contre l'illettrisme représente un enjeu important pour l'entreprise. En effet, la maîtrise insuffisante des savoirs de base constitue un obstacle à l'intégration sociale et à l'évolution professionnelle, mais également un facteur de risque dans des métiers où la compréhension des consignes est une exigence fondamentale, en particulier en matière de sécurité. Des formations spécifiques sont ainsi proposées aux collaborateurs, sur la base du volontariat. Eiffage Énergie intègre ainsi ce sujet sensible dans le cadre de la formation passerelles « Perspective Compétences Énergie » en proposant à chaque stagiaire une évaluation de son niveau sur les compétences clés (lecture, écriture, mathématiques...) et la mise en place éventuelle de programmes de soutien. L'évaluation est réalisée lors d'entretiens par un organisme spécialisé sur le sujet de l'illettrisme.

### • Mesures prises en faveur de l'égalité hommes femmes

Les métiers du bâtiment et des travaux publics ont beaucoup évolué et s'ouvrent davantage aux femmes. Grâce à la mécanisation, aux matériels et conditionnements plus légers, les conditions d'exercice des métiers demandent moins de force physique. Toutefois des progrès restent à accomplir tant dans l'évolution des mentalités que dans l'intégration de femmes dans la diversité des métiers du Groupe.

En 2016, les femmes représentent 12,57 % de l'effectif total.



Tableau n° 9 : Emploi des femmes

Dans un environnement professionnel encore très majoritairement masculin, plusieurs actions sont menées: augmentation du nombre de femmes occupant des postes de cadre opérationnel, parité en matière de formation, rémunération et promotion. Le Groupe travaille également sur l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale (mise en place d'horaires adaptés pour les réunions, accès au temps partiel...). Ces aménagements sont cependant plus aisés à organiser pour les collaborateurs travaillant dans des bureaux que ceux sur les chantiers qui ont des contraintes particulières à intégrer.

Des accords et plans d'actions régissent la mixité hommes femmes dans les branches.

Ainsi, Clemessy a signé un nouvel accord pour l'égalité hommes femmes pour la période 2015-2017. Un tableau de bord « Égalité professionnelle hommes femmes » a été conçu: les différents indicateurs définis sont présentés tous les ans à la commission Égalité professionnelle. Un budget de promotion spécifique a été consacré à ces actions.

L'objectif est de faire progresser le taux de féminisation des emplois, et atteindre la parité en matière de formation et de salaire. Chez APRR et AREA, la mise en œuvre de la politique de rémunération conduit à un équilibre entre les hommes et les femmes, à expériences professionnelles et emplois équivalents. Les autres points de vigilance, sur les déroulements de carrière par exemple, sont régis par les accords d'entreprise renouvelés en 2015.

Chaque année, un budget correspondant à 1 % de la masse salariale est prévu au sein de la branche Infrastructures afin de rééquilibrer les inégalités salariales pour les femmes. Ce budget non consommé a ainsi été affecté pour partie à des augmentations de salaires pour les jeunes de moins de 30 ans.

### • Actions prises en faveur de l'insertion et de l'emploi des personnes handicapées

Les plans d'actions des branches intègrent les enjeux du handicap à travers:

- la sensibilisation de l'encadrement et des collaborateurs afin de changer la perception du handicap;
- le recrutement de personnes handicapées sur des postes durables, éventuellement en alternance;
- l'accueil de stagiaires et la mise en place de partenariats avec des centres de reconversion professionnelle;
- la préservation de l'emploi des personnes handicapées, notamment si ce handicap est survenu en raison d'un accident du travail;
- l'encouragement de l'évolution professionnelle et l'employabilité des personnes handicapées;
- la mise en place de partenariats avec le milieu protégé afin desoutenir par la politique d'achat, les structures spécialisées;
- des actions permettant de maintenir dans l'emploi une personnetouchée, en cours de carrière, par un handicap.

Les branches mènent des actions régulières de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs. Il s'agit de mieux connaître les situations de handicap et d'améliorer l'intégration des personnes en situation de handicap au travail. C'est le cas par exemple du livret pédagogique sur le handicap, qui sera diffusé tout début 2017 par Clemessy ou du Programme national de sensibilisation à l'intégration des personnes en situation de handicap mis en œuvre par Eiffage Énergie sur l'ensemble du territoire en 2016.

### Participation au Programme national de sensibilisation à l'intégration des personnes en situation de handicap

La campagne de sensibilisation lancée par Eiffage Énergie pour l'ensemble des collaborateurs s'appuie sur le Programme national de sensibilisation à l'intégration des personnes de handicap (PNSIPSH) et se décline en une campagne d'affichage, un film de sensibilisation et la mise à disposition d'une hotline capable de répondre, en toute confidentialité, à toutes les interrogations. L'objectif est de changer le regard sur le handicap, qui souffre encore trop de préjugés, de maintenir dans l'emploi et d'intégrer les collaborateurs en situation de handicap.

Au-delà de ces actions nécessaires de communication, d'autres démarches visent de manière plus opérationnelle l'emploi de travailleurs handicapés.

Eiffage Construction, dans le cadre de son plan d'actions handicap 2014-2016, a mis en place des partenariats avec des centres et écoles de reconversion et des écoles d'ingénieurs, ainsi qu'une bourse d'études pour étudiants en situation de handicap.

Les actions d'APRR et AREA en faveur du handicap dans le cadre du plan Diversité sont multiples, elles permettent par exemple de faciliter la déclaration d'un collaborateur sur un éventuel handicap ou une maladie invalidante afin d'améliorer son confort de travail et d'assurer son maintien dans l'emploi. La commission Handicap de chaque société est chargée d'étudier tous les cas qui lui sont présentés.

Enfin, certaines branches développent des relations privilégiées avec le secteur dit protégé, le plus souvent sollicitées par les directions des ressources humaines ou des achats afin de développer leurs activités de sous-traitance ou de livraison de fournitures. Des actions sont menées dans le cadre des achats solidaires, pour lesquels les personnels acheteurs sont formés et sensibilisés afin qu'ils développent le réflexe de solliciter ces structures dans leurs appels d'offres.

Une initiative portée par AREA avec l'ESAT (Établissement et services d'aide par le travail) Hors Murs offre la possibilité à des personnes handicapées de travailler en milieu ordinaire avec une intégration progressive et un accompagnement spécifique dans l'entreprise. Plus largement, AREA confirme que les efforts consentis en faveur du travail des personnes handicapées lui permettent de remplir son obligation d'emploi et de ne pas verser d'indemnité.



Tableau n° 10 : Personnes en situation de handicap

### Mesures prises en faveur des travailleurs seniors

Le Groupe met en place une politique active pour permettre aux seniors de se maintenir dans l'emploi, notamment par des politiques de formation et, éventuellement, une adaptation des postes de travail. Les différents accords ou plans de contrats de génération mis en place par les branches :

- maintenir dans l'emploi les salariés âgés de 55 ans et plus;
- positionner les seniors en situation de maîtres d'apprentissage et de tuteurs;
- continuer à les faire évoluer et à les former;
- offrir des dispositifs favorables de recrutement;
- concilier âge et pénibilité dans les plans d'actions pénibilité afin d'adapter les postes à leurs capacités et mieux gérer les fins de carrières.

À compétence égale, le critère d'âge n'est pas considéré comme un critère discriminant que ce soit en matière d'emploi, de promotion, ou d'évolution. Clemessy s'est ainsi donné comme objectif que 5 % des recrutements effectués en 2016 soient des recrutements de seniors âgés de 50 ans et plus. Chez APRR et AREA les « CDD senior » permettent à des personnes de plus de 55 ans, qui n'ont pas toutes leurs années de cotisations et sont au chômage, de compléter leur carrière au sein de l'exploitation autoroutière.

Dans le cadre de sa politique diversité et égalité des chances, APRR a renouvelé fin 2016 son plan d'actions « contrat de génération » pour une durée de trois ans. Il s'agit notamment de maintenir les seniors dans l'emploi et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences en s'engageant d'une part, à maintenir, *a minima*, le pourcentage de seniors âgés d'au moins 55 ans constaté au 3 décembre 2015, soit 21 % de l'effectif, mettre en place une formation sur « la préparation à la retraite » et d'autre part, à recruter au moins 5 salariés âgés d'au moins 55 ans.



Tableau n° 11 : Répartition par âge

## 3. Réduire l’empreinte environnementale

L’engagement de réduction de l’empreinte environnementale des activités est énoncé par la direction générale du Groupe au travers de documents structurants portés à la connaissance de tous tels que les chartes fondatrices, relatives au positionnement d’Eiffage vis-à-vis des enjeux liés à la préservation de la biodiversité et à la préservation de la ressource en eau et des milieux aquatiques, diffusées dans toutes les entités sous forme d’affiches. En parallèle, les présidents de branche adoptent des plans d’action en matière de performances d’actions sociales et environnementales.

L’organisation du Groupe lui permet de répondre à ses principaux enjeux environnementaux en :

- préservant les ressources par la maîtrise de ses impacts et la contribution à l’économie circulaire ;
- réduisant son empreinte énergie-carbone grâce à la maîtrise de sa consommation d’énergie et au déploiement de son offre « construire autrement » ;
- préservant la biodiversité grâce à une politique volontariste.

### 3.1. Organisation pour la prise en compte des questions environnementales

#### • Le réseau environnement, des experts au service des branches

La prise en compte de l’environnement se décline de manière opérationnelle par les pôles de la direction développement durable « cf. Partie 1 Stratégie, valeurs et organisation » et un réseau de référents et animateurs environnement au sein des différentes branches et entités du Groupe.

Les représentants des pôles Construction-Énergie et activités Infrastructures interviennent régulièrement auprès des réseaux d’experts régionaux en environnement, des entités opérationnelles du Groupe pour diffuser les connaissances, coordonner des actions, maintenir un haut niveau d’engagement et apporter un appui technique et réglementaire dans les affaires commerciales.

Les réseaux des branches sont composés en 2016 comme suit :

- pour la branche Infrastructures, une direction qualité performance, 5 référents au niveau des pôles métiers de la branche, 34 responsables qualité environnement développement durable régionaux et un réseau maillé d’animateurs locaux soit une population d’environ 150 collaborateurs au total ;
- pour la branche Construction, 16 responsables régionaux pour la qualité et l’environnement, au total une cinquantaine de collaborateurs chargés des missions liées à la qualité et à l’environnement ;
- pour la branche Énergie, 1 directeur en qualité prévention et environnement et un réseau de préventeurs comportant plus d’une trentaine d’experts en environnement.

Des réseaux sont également actifs au sein des filiales Clemessy et APRR & AREA :

- le réseau qualité sécurité environnement de Clemessy se réunit cinq fois dans l’année ;
- celui d’APRR et AREA comporte une quinzaine de membres et se réunit quatre fois par an.

#### • Outils et formations dédiés à la prise en compte des enjeux environnementaux

##### L’outil Geode, pour une gestion opérationnelle de l’environnement

Avec la mise à disposition par la direction du développement durable de l’outil numérique de gestion opérationnelle de l’environnement Geode, Eiffage a donné à ses établissements les moyens de recenser, mesurer et maîtriser leurs impacts environnementaux. Geode comprend notamment une rubrique « Analyse environnementale » et une rubrique « Accidents environnementaux », cette dernière donnant la lisibilité et la traçabilité nécessaires au suivi des accidents affectant l’environnement. Il est déployé dans toutes les branches du Groupe au profit de cinq cents collaborateurs en charge de l’environnement dans les entités opérationnelles.

#### Des formations environnement et développement durable pour faire évoluer les métiers et les pratiques

Les stratégies des branches incluent des formations à l’environnement et au développement durable en lien avec les cœurs de métier : formations à l’efficacité énergétique, à l’écoconception des bâtiments, aux nouveaux matériaux procédés qui entrent dans la réalisation des opérations BBC® ou BEPOS ou encore aux outils du Groupe... toutes concourent à offrir les clés pratiques d’une meilleure intégration des risques environnementaux dans la réponse aux appels d’offres et la gestion des projets. Dans le cadre du déploiement de la norme ISO 50 001 sur les sites industriels de la branche Infrastructures, ainsi que pour les collaborateurs de la branche Énergie, des formations sont dispensées spécifiquement pour conduire les démarches de certifications.

Des formations au référentiel de construction durable HQVie, issu des travaux du laboratoire Phosphore, ont été mises en place et permettent aux équipes responsables des projets d’intégrer, dès les appels d’offres, cette méthode différenciante.

Entamées en 2016, et poursuivies en 2017, la refonte et l’harmonisation des référentiels internes de formation à l’environnement et au développement durable sont lancées, avec des moyens pédagogiques renouvelés qui permettront de répondre à des besoins nouveaux (digitalisation, massification, déploiement dans les strates hiérarchiques et diversification des profils).

Le master 2 Bioterre Eiffage Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Biodiversité Territoire Environnement) propose chaque année un cursus diplômant en formation initiale et continue. En 2016, le master Bioterre s’est placé 2<sup>e</sup> master français dans la catégorie « Développement durable et management de l’environnement » et 46<sup>e</sup> mondial tous domaines d’études confondus dans le classement Eduniversal. Quatre collaborateurs d’Eiffage en ont été diplômés en 2016, ce qui porte le nombre total de salariés formés à 29 depuis sa création en 2010, dont quatre étudiants recrutés à l’issue du cursus.

## • Une politique de certification environnementale pour structurer le management environnement

La stratégie du Groupe s'appuie à la fois sur des engagements fondateurs et des moyens dédiés, mis à la disposition des entreprises ou mis en œuvre par elles. L'intégration des enjeux environnementaux dans les métiers du Groupe est officiellement déclinée dans les divers plans d'actions des branches, qui intègrent le déploiement et le maintien de systèmes de management de l'environnement (certification ISO 14001) et de management de l'énergie (ISO 50001).

Le déploiement des certifications ISO 14001 et ISO 9001 dans les différentes branches du Groupe a progressé au cours des dernières années.



Tableau n° 1 : Certification

Par souci de cohérence, d'efficacité et d'économie, certaines branches privilégient la migration des systèmes de management vers un système de management intégré qualité environnement et centralisé. Les objectifs sont :

- de faciliter la mobilité et l'intégration de collaborateurs au sein d'entités partageant le même système de management ;
- de renforcer la cohérence et la performance de l'organisation ;
- d'améliorer la visibilité de l'organisation et des activités vis-à-vis des clients et partenaires.

Ainsi APRR et AREA ont engagé conjointement en 2016 un plan de transition vers la certification unique pour toute leur activité d'exploitation autoroutière. Sur l'ensemble du périmètre de la branche Infrastructures, toutes les entités opérationnelles sont certifiées sous ce même certificat ISO 9001 – 14001 depuis avril 2015. Seules les industries routières et les filiales internationales disposant de leur système de management spécifique ne sont pas concernées en 2016 par cette certification unique. Chez Eiffage Énergie, les systèmes de management de l'environnement et de l'énergie sont pilotés au niveau régional. 77 % des directions régionales sont aujourd'hui certifiées. Depuis plusieurs années, Clemessy dispose d'un certificat unique (ISO

9001, ISO 18001 et ISO 14001) et la direction revoit tous les ans le Système de management intégré pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Chez Eiffage Construction, les activités de l'aménagement et de l'immobilier sont couvertes par un système de management intégré Qualité Environnement qui inclut la gestion des risques et les achats responsables.

## Eiffage Sénégal une nouvelle fois récompense pour son excellence environnementale

Une nouvelle reconnaissance est octroyée à Eiffage Sénégal pour son leadership en matière de qualité au sein de l'Union économique et monétaire ouest africaine. Au-delà du concours UEMOA de la qualité, Eiffage Sénégal a maintenu cette année la double certification de son Système de de management qualité ISO 9001, Environnement ISO 14001 et la validation de son organisation développement durable selon le référentiel ISO 26000. Devant la présence croissante des entreprises asiatiques, il est important de monter en compétence pour les entreprises historiques comme Eiffage Sénégal qui a fêté en 2016 son 90e anniversaire, afin de poursuivre la montée en gamme dans les offres clients.

## • Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Des investissements sont réalisés chaque année par les établissements en vue de limiter l'impactants des activités sur l'environnement : équipements de prévention, matériels moins impactant, matériels de dépollution. Des dépenses préventives de fonctionnement sont également engagées, comme la formation du personnel, les analyses environnementales ou l'achat de matériels. Ces investissements sont notamment effectués et suivis dans le cadre des démarches ISO 14001.

Plus spécifiquement, des investissements internes concernant les actifs immobiliers ou industriels du Groupe sont réalisés depuis plusieurs années notamment dans l'objectif de réduire la facture énergétique et les émissions de gaz à effet de serre.

Fin 2016, un fonds d'arbitrage carbone-énergie (E-FACE) a été mis en place au niveau du Groupe. Il vise

à soutenir le développement de solutions bas carbone dans le prolongement des travaux du laboratoire Phosphore.



Tableau n° 2 : Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

## 3.2. Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire

L'objectif de la politique environnement du Groupe est de réduire l'empreinte écologique des activités pour mieux préserver les ressources et limiter les rejets. Eiffage déploie de nombreuses initiatives pour limiter les impacts sur les sols et l'air. La consommation de matières premières et d'énergies non renouvelables doit également être maîtrisée pour favoriser des solutions plus durables, comme l'économie circulaire. Le Groupe participe à l'économie circulaire en privilégiant en interne, ou en partenariat avec des structures locales, les activités de réemploi, de recyclage ou de transformation de matières existantes dans les process de production. L'objectif est de décliner sur les territoires des projets, en fonction des opportunités locales et de leur solvabilité.

## • Les actions pour préserver les ressources et limiter les impacts sur l'environnement

Les branches formalisent leurs engagements en termes de maîtrise d'impacts dans des documents de politiques environnementales ou des chartes qualité et environnement. Par ailleurs, la mise en place de systèmes de management de l'environnement, notamment dans le cadre de l'ISO 14001, permet d'assurer la maîtrise des impacts environnementaux.

Ainsi chez Clemessy les impacts environnementaux sont évalués et des mesures de prévention sont proposées à travers les analyses environnementales « chantiers » ou « sites client ». Une procédure interne en définit les modalités de mise en œuvre. En 2016, trente-six analyses environnementales chantier ont été menées. Soixante audits flash « respect de l'environnement sur le chantier » ou « site client » et « Respect de l'environnement dans l'atelier » ont été réalisés sur le terrain.

## Mieux préserver les ressources en eau

La Charte eau & milieux aquatiques définit la politique environnement et eau du Groupe. Rénovée en 2016, la charte fera l'objet en 2017 d'une nouvelle campagne de sensibilisation environnement pilotée par la direction du développement durable.

Cette nouvelle charte vise à :

- mesurer, suivre et réduire les pressions sur la ressource en eau : captations, utilisations, rejets ;
- éviter les impacts sur les zones humides et être vigilant à tout risque de pollution des eaux ;
- renforcer l'homogénéité des bonnes pratiques ;
- intégrer les contraintes locales et s'y adapter.



Tableau n° 3 : Consommations d'eau

### Chiffre clé

- 300 dispositifs d'assainissement non collectifs des eaux usées, principalement sur les aires de repos.

- 1 200 bassins de traitement des eaux pluviales qui ruissellent sur les chaussées, pour protéger la ressource en eau contre les risques de pollution chronique et accidentelle.

C'est le patrimoine d'équipements d'assainissement dont dispose APRR pour protéger les captages d'alimentation en eau potable, ainsi que la qualité des eaux de certains cours d'eau.

Les objectifs de la charte sont déclinés au sein des différents métiers et les démarches ISO 14001 pilotées par les filiales intègrent également cet enjeu.

Eiffage Construction et la branche Infrastructures disposent de « boîtes à outils » eau ou de guide d'assainissement provisoire, diffusés auprès des équipes opérationnelles, et conçus pour améliorer les réponses techniques aux obligations réglementaires et systématiser les meilleures pratiques.

En 2016, APRR et AREA poursuivent la mise en œuvre de leurs programmes pluriannuels de protection de la ressource en eau inscrits aux contrats de plan 2014-2018. Les travaux de réalisation de huit bassins multifonctions ont débuté en 2016 dans le nœud autoroutier de Beaune, sur l'A6 en Côte-d'Or. De plus, l'action quotidienne des équipes s'attache à maîtriser les risques de pollution des eaux par déversement accidentel et à maintenir les équipements d'assainissement en bon état de fonctionnement.

### Prévention des pollutions sur les chantiers

Le traitement avant rejet des eaux de nettoyage des matériels souillés par le béton est un point essentiel de la prévention des pollutions sur les chantiers. L'utilisation de la glace carbonique pour le traitement des eaux de lavage du matériel de bétonnage se déploie sur les chantiers du Groupe. Après avoir été testée dans le cadre des travaux du grand stade de Lille et de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays-de-la-Loire, plusieurs chantiers d'Eiffage Construction l'ont mise en œuvre en 2016. En abaissant le pH des eaux usées de chantier de bétonnage de 12,5 à 7, elle permet de répondre aux exigences réglementaires de rejet dans le réseau ou le milieu naturel, et contribue ainsi aux engagements de la Charte eau et milieux aquatiques d'Eiffage.

### Rotaclean, une station de lavage de lot de peinture pour protéger le milieu et économiser la ressource

Des filiales d'Eiffage Construction utilisent un nouveau type de station de lavage pour nettoyer les rouleaux, pinceaux et seaux souillés de peinture. Le process permet, grâce à un « mélangeur-décanteur », de séparer la peinture des eaux de lavage. Les boues liées au traitement restent dans le filtre et l'eau traitée retourne dans le conteneur d'eau clair. Le lendemain l'eau purifiée peut de nouveau être utilisée pour le nettoyage des outils. Outre la dépollution de l'eau ce système permet donc aussi de préserver la ressource en limitant au minimum la consommation d'eau.

## Maîtriser les risques de pollution de l'air et du sol et mieux gérer les nuisances sonores des chantiers

### Lutte contre la pollution de l'air

Indépendamment de la maîtrise réglementaire des rejets dans l'air imposée aux installations à risques, la lutte contre les pollutions atmosphériques fait l'objet d'engagements concrétisés par la mise en œuvre de procédures de prévention (telles que la pratique de l'humidification des pistes de chantier par les équipes de terrassements et les carriers pour éviter ou réduire l'envol des poussières au passage des engins), et la recherche de procédés moins polluants. Ainsi les postes d'enrobage sont un exemple de process qui connaissent d'importantes améliorations au fil des années, et des dispositifs de maîtrise des risques sanitaires de leurs rejets atmosphériques sont mis en place. Ces installations entrent également dans le cadre d'une démarche nationale USIRF (Union des syndicats de l'industrie routière française) à laquelle la branche Infrastructures apporte le concours de ses directions technique et matériel. Par ailleurs, Secauto, filiale de Clemessy, a été accréditée, en 2016, par le COFRAC pour les activités d'analyses, essais, étalonnages en environnement pour réaliser des mesures de surveillance de la qualité de l'air.

Concernant l'exploitation autoroutière, les équipes d'APRR et AREA agissent quotidiennement pour assurer la sécurité et la fluidité du trafic, et ainsi limiter les congestions, sources de plus fortes émissions de polluants atmosphériques. Des mesures de régulation dynamique de vitesses sont mises en œuvre sur certaines sections sensibles et des aménagements d'infrastructures sont à l'étude pour donner plus de capacité d'écoulement de la circulation sur l'A71, l'A75, l'A6, l'A41 et l'A480.

### Prise en compte de la pollution de l'air intérieur dans les bâtiments

Eiffage Construction Grands Projets Ile de France a ainsi réalisé une analyse de la qualité de l'air intérieur répondant aux préoccupations du référentiel HQE Construction pour le chantier du Campus de la Société Général à Val-de-Fontenay (94). Cette expérience a

permis d'une part de montrer que sur plusieurs critères (CO, Benzène, COV) le bâtiment avait de très bons résultats et d'autre part de développer une expertise interne.

### Limiter les nuisances sonores et olfactives

Dans le cadre des programmes pluriannuels de protection des riverains contre les nuisances sonores (contrats de Plan avec l'État 2014-2018), APRR a débuté en 2016 les travaux sur deux sites à proximité du nœud autoroutier A40-42 dans l'Ain, afin d'améliorer le cadre de vie des habitants.

Le Groupe Eiffage favorise par ailleurs des technologies innovantes comme la réduction des émissions polluantes et des odeurs des postes d'enrobage, l'utilisation d'enrobés phoniques (tels que Nanophone® ou Microphone®), ou encore la planification optimisée des projets (réduction des déplacements, logistique performante des livraisons de matériels) pour une gestion plus fluide et plus efficace des chantiers.

### Mieux protéger les sols

Les réponses apportées aux risques de pollution des sols relevant des activités des branches incluent les équipements de protection et d'intervention d'urgence (bacs de rétention, kits absorbants, station de lavage...), les dispositifs de surveillance et de détection, mais également le comportement adapté des équipes, encadré par des procédures dédiées.

Sur autoroutes, les mesures prises pour protéger la ressource en eau bénéficient également à la protection des sols mais il s'agit en premier lieu, d'éviter la survenue d'accidents avec déversement de polluants. Concernant la pollution par les produits phytosanitaires, APRR et AREA mettent en œuvre depuis plusieurs années une politique de recours raisonné à ces produits, en cohérence avec le plan national Ecophyto 2018.

Plus généralement, la branche Infrastructures fédère la plupart des compétences du Groupe en matière de déconstruction, dépollution et désamiantage, et compte plusieurs spécialistes reconnus de ce secteur comme Gauthey, Boutté, Forézienne d'Entreprise et Budillon-Rabatel.

## • Une gestion des déchets et des ressources qui donne la priorité à la réduction à la source et à l'économie circulaire

Eiffage a choisi une logique de sobriété d'utilisation des ressources naturelles afin de limiter au maximum la captation de matières premières vierges, par essence rares et limitées. Ces actions s'inscrivent dans l'objectif de développer une stratégie d'économie circulaire et d'investir dans les savoir-faire et techniques dites de réversibilité par :

- la maîtrise des prélèvements dans les milieux naturels;
- la professionnalisation des métiers de la déconstruction et du recyclage *in situ*;
- le développement des techniques de dépollution, y compris en site occupé, en vue de reconstruire la ville sur la ville;
- la réduction à la source de la production de déchets, la valorisation des déchets et leur intégration dans les processus de construction réhabilitation;
- le développement des compétences liées à la renaturation des milieux et au génie écologique, jusqu'aux techniques novatrices de restauration des services écosystémiques en milieu urbain.

Avec plus de 5,3 millions de tonnes pour 2016 incluant les déchets des clients, la maîtrise des déchets détenus par les établissements du Groupe est donc un enjeu environnemental et économique majeur. Toutes les branches disposent d'une politique pérenne de gestion de leurs déchets et renouvellent régulièrement leurs exigences vis-à-vis de leurs sous-traitants et les partenariats dans ce domaine (cf. Partie « Achats responsables »).



Tableau n° 4 : Déchets

### Réduire les déchets à la source, mieux les valoriser

Quelques actions engagées à travers le Groupe font l'objet d'un développement pérenne :

- la réalisation d'états des lieux des déchets (types, quantité, dangerosité, coûts de gestion) dans certaines branches permet d'identifier les principaux postes de production,

les améliorations possibles et les bonnes pratiques. Des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sont régulièrement menées pour limiter le gaspillage et favoriser le tri sélectif sur les lieux de travail ;

- sur les chantiers, la gestion des déchets est systématisée et prend en compte les possibilités de recyclage offertes sur le territoire concerné (en lien avec les plans départementaux) et les éventuelles possibilités de réutilisation sur site ou sur d'autres chantiers, dans une logique d'économie circulaire ;
- sur les aires autoroutières, il s'agit de proposer aux clients un service de tri semblable à celui au domicile, avec des points d'apport volontaire pour le verre, les emballages et les ordures ménagères en mélange. APRR et AREA diffusent régulièrement des messages de sensibilisation, tant en termes de respect de la propreté des espaces qu'en termes de consignes de tri. Par ailleurs, tous les sites d'exploitation sont équipés et organisés pour la collecte sélective des déchets de l'activité tertiaire à celle des ateliers mécaniques.

### Le tri ce n'est pas que sur le chantier mais pour les activités tertiaires aussi

Le restaurant d'entreprise de Clemessy à Mulhouse a mis en place le tri des déchets (biodéchets, bouteilles en plastique, canettes...) et un contrat a été mis en place avec Agrivalor pour la méthanisation des biodéchets. À noter que le restaurant sert en moyenne 400 repas avec des pointes à 650 repas jour.

### Maîtriser l'usage de matières dans le cycle de fabrication

Les déchets inertes recyclés constituant un gisement conséquent de matières premières, Eiffage développe des solutions techniques et industrielles permettant d'augmenter leur part dans ses produits :

- des plates-formes de concassage-broyage accueillent des bétons issus de la démolition ou des déchets inertes provenant du démontage de chaussées et produisent des granulats réutilisables ;
- le recyclage en place des chaussées permet à la fois la conservation de l'emprise existante, le recyclage total des matériaux et leur revalorisation,

l'économie de matériaux neufs et une économie de transport;

- Eiffage Route a poursuivi son partenariat innovant avec l'entreprise Siplast afin de valoriser des rebuts de sa fabrication à hauteur de 800 tonnes de bitume par an. Pour cela, une équipe a été constituée afin d'introduire ces rebuts dans le process et elle réussit à en intégrer jusqu'à 10 % dans l'enrobé à haute valeur type GB5®.

Une politique de recyclage des matériaux de chaussées est mise en œuvre par APRR et AREA et est destinée à harmoniser les pratiques dans le cadre de la rédaction de leurs appels d'offres qui comportent notamment une variante recyclage avec des taux cibles d'enrobés recyclés.

**Signataire de la Convention d'engagement volontaire des acteurs de la route depuis 2009, Eiffage Route décline ses engagements au travers de son Plan route.** Avec une progression constante du taux d'incorporation d'agrégats d'enrobés recyclés (de 7,2 % en 2010 à 15,6 % en 2015), Eiffage Route a renouvelé son Plan route pour la période 2016-2020 et s'engage à poursuivre ses efforts dans le domaine des matériaux et procédés avec notamment:

- l'augmentation continue des taux d'incorporation d'agrégats d'enrobés recyclés;
- le déploiement, dans toutes les régions, des solutions de retraitement de chaussées, avec notamment le procédé Recyclean®;
- la valorisation optimisée des matériaux produits dans les carrières, par la recherche de nouveaux débouchés (granulats pour bétons notamment) et la valorisation en variantes des stocks excédentaires commercialisables.

Dans le domaine de la valorisation de la matière, Clemessy a, en partenariat avec Veolia, développé une solution de contrôle-commande, nommée AEROcontrol. Cette innovation permet un compostage plus rapide (réduction de moitié du temps de fermentation) et améliore la qualité du produit final grâce à la gestion de toutes les étapes du process et au pilotage de l'aération. À ce jour, trois installations ont été réalisées et Clemessy travaille sur un projet en Australie qui permettra de produire plus de 200 000 tonnes

de compost à partir des déchets biologiques de la ville de Sydney et de sa banlieue.



Tableau n° 5 : Matières premières

#### Faire de l'écoconception, un atout concurrentiel

À travers une rationalisation de la conception et une industrialisation des produits, la démarche d'écoconception permet à Eiffage Construction d'améliorer sa consommation de matières premières. La branche intègre également la démontabilité et la séparabilité des matériaux en fin de vie. L'écoconception aboutit à la mise en place de différentes solutions, comme l'optimisation de la phase d'approvisionnement des chantiers, l'intégration *a minima* d'un volume de bois certifié FSC ou PEFC, l'évolution d'usage du bâtiment, ou encore la démontabilité et la séparabilité des matériaux en fin de vie. Eiffage Construction s'est constitué une offre structurée, innovante et identifiable, organisée autour de concepts qui conjuguent performance énergétique et optimisation des coûts, par l'industrialisation de produits et procédés de construction vertueux. Parmi ceux-ci: le Concept Lignum®, mixant avantageusement le bois massif contrecollé et le béton, fer de lance de la filière sèche de la branche.

#### Participation à des démarches d'écologie industrielle et territoriale

Depuis 2016, Clemessy participe à une action collective organisée par la Chambre de commerce et d'industrie d'Alsace intitulée « Action Industrie Collaborative » et dont l'objectif est de mutualiser les ressources des membres, les équipements, les achats, la gestion des déchets et de l'énergie. Ce groupe collaboratif permet de mieux identifier les déchets détenus par certains des membres et de les mettre en relation avec les besoins des autres (réintroduction dans les circuits de production). Il permet également de mutualiser des équipements sous-utilisés (stations de lavage, cabines de peinture...) afin d'optimiser leur usage. Ce projet permettra à Clemessy de déployer sa démarche d'économie circulaire dans une logique de partenariat territorial.

AREA poursuit son partenariat avec une usine proche d'un de ses sites en Savoie afin d'utiliser la fine de sel, résidu naturel du process industriel de fabrication de la saumure, pour saler les routes en hiver. Il s'agit pour le Groupe d'un poste de forte consommation avec 60 000 tonnes de sel par an. Ce partenariat permet d'utiliser ces déchets en remplacement du gros sel extrait des marais salants de Méditerranée. Ce partenariat figure dans le recueil cartographique des initiatives en économie circulaire en Auvergne Rhône-Alpes diffusé fin 2016.

Eiffage est partenaire du projet Noé qui consiste à mettre à disposition des entreprises de construction une plate-forme de services mutualisés pour les chantiers. En proposant un très large panel de services (base vie, déchetterie de chantiers, gestion des terres excavées et des terres polluées, parking, transport des personnels à partir de la base vie vers les chantiers, stockage et transport de matériaux), cette solution permettra notamment de proposer des services mutualisés en circuit court. Cette plate-forme utilisée par Eiffage sur différents chantiers en cours ou à venir sur le territoire de l'EPA Bordeaux-Euratlantique sera déployée en 2017 sur les chantiers d'autres villes.

#### • Utilisation des sols

Le Groupe est conscient de l'impact sur les sols de ses activités, par la construction d'infrastructures, de potentielles pollutions lors des travaux et de l'extraction de matières premières. La gestion de ces impacts passe par une mise en œuvre exemplaire de la réglementation sur la compensation écologique « cf. *Préserver la biodiversité par une politique volontariste* », des actions de prévention du risque de pollution et un programme de gestion optimisée des carrières.

Aux abords de leurs 2 300 km de chaussées autoroutières, APRR et AREA entretiennent un patrimoine naturel de plus de 10 000 hectares (accotements, talus, terre-pleins centraux et aires) dans le cadre d'une politique d'exploitation spécifique. Celle-ci fait une large place à la gestion extensive de la végétation en conciliant

le respect de la réglementation avec la sécurité des salariés, des riverains et des clients. Lors des chantiers d'aménagements autoroutiers, les emprises nécessaires aux travaux sont délimitées au plus juste et les occupations temporaires sont, elles, réservées aux seuls cas où la remise des terrains en l'état initial est possible. Pour le projet de liaison A89-A6 au nord de Lyon, dont les travaux sont en cours, le choix de réaménager sur place près de 4 km de routes nationales, sur les 5,5 km du projet permet de limiter l'artificialisation des sols dans un tissu déjà largement urbanisé.

Les différentes activités du Groupe et en particulier la Route et la Construction, sont très directement liées à l'activité des carrières. La maîtrise de la performance de chaque carrière a donné lieu à une importante mise en commun des bonnes pratiques depuis 2014 notamment sur la gestion de leur fin de vie et les procédures de réhabilitation paysagère. En 2016, 90 % des carrières (et du volume produit) gérées par le Groupe font l'objet d'un monitoring uniformisé au titre des indicateurs clefs de performance.

### 3.3. Réduire l'empreinte énergie-carbone

La stratégie d'Eiffage en matière de réduction de l'empreinte énergie-carbone se décline en actions de long terme sur lesquelles le Groupe agit au quotidien :

- réduire l'empreinte carbone de ses propres activités par le déploiement d'une politique de maîtrise de l'énergie volontariste et exemplaire ;
- l'amélioration de son offre technique et commerciale pour « construire autrement » la ville et les espaces, avec la mise en œuvre de savoir-faire et de capacités d'innovation.

#### • Des engagements globaux associés à des programmes ciblés

Depuis 2011, le Groupe identifie et mesure les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses activités, préalable nécessaire à toute conduite du changement dans ce domaine. Les émissions du Groupe sont déclarées chaque année auprès du Carbone Disclosure Project.

L'objectif poursuivi par Eiffage notamment dans le cadre des suites données à la COP 21 et à la COP 22 tenue en 2016 à Marrakech est de réduire ses émissions de GES de 5 % sur la période 2015-2018. Le Groupe est convaincu que son positionnement proactif sur ces enjeux lui donne un avantage compétitif pour accompagner ses clients dans la transition énergétique et environnementale.

La performance énergétique et la réduction des émissions de GES sont placées à un niveau très ambitieux et incitent les projets à dépasser les standards de construction existants, notamment à travers le référentiel HQVie (Haute Qualité de Vie). Ainsi, l'utilisation des énergies renouvelables, le développement du mix énergétique durable, les bâtiments et îlots à haute performance énergétique, passifs ou positifs, constituent les piliers de la démarche. Les branches proposent également des solutions et des savoir-faire experts : pour les bâtiments, procédés constructifs sobres, offres multi-techniques et multi-sites orientées vers la performance énergétique, exploitation-maintenance du patrimoine immobilier et routier, basée sur des process adaptés à la demande et sur la gestion optimisée de l'énergie.

Afin d'appuyer cette stratégie et d'inciter au déploiement de solutions bas carbone, le Groupe a préparé, fin 2016, la mise en place d'un fonds « carbone-énergie ». La mise en œuvre de ce fonds constitue une duplication du fonds carbone expérimenté sur la LGV BPL avec 14 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> évitées durant le chantier. Par ce biais, Eiffage a pour objectif de lever les freins à l'adoption de nouvelles technologies bas carbone et d'encourager la mise en œuvre d'actions volontaires de diminution des émissions de GES. Il s'agit enfin de se rapprocher des fournisseurs qui promeuvent des solutions vertueuses en carbone et de mutualiser les moyens et les arbitrages au niveau du Groupe.

### Le fonds d'arbitrage carbone pour le chantier de la LGV Bretagne-Pays de la Loire (BPL)

Proposé pour la première fois en France en 2010 par Eiffage dans son offre commerciale relative à la LGV BPL, un fonds d'arbitrage carbone (FAC) a été mis en œuvre dès 2012 durant la période des travaux. Ce FAC a notamment permis de financer le différentiel de coûts entre des solutions traditionnelles et des alternatives moins émissives. Il a aussi permis d'initier une collaboration entre ingénieurs techniques, structures et méthodes, acheteurs et environnementalistes afin de décloisonner le sujet carbone et de proposer variantes et innovations bas carbone.

Les grands engagements du Groupe sont déclinés à l'échelle des métiers ou territoires par différents plans d'actions.

#### La politique énergétique d'Eiffage Énergie

Eiffage Énergie considère que ses activités sont des leviers de la transition énergétique et écologique et la branche s'engage à poursuivre le déploiement de moyens visant à atteindre son objectif énergie : diminution de 10 % de la consommation énergétique de ses bâtiments et de 2 % de la consommation de ses véhicules. Il s'agit notamment de permettre la mesure et la vérification des consommations, soutenir la mise en œuvre de services énergétiques pour ses propres bâtiments, engager l'achat de produits et de services économes en énergie et de développer l'ingénierie énergétique dans l'offre clients que ce soit dans le neuf ou la rénovation.

#### APRR

Le plan d'actions de réduction des émissions de GES engagé par APRR-AREA pour la période 2016-2018 définit 9 axes clés pour lesquels les pilotes identifiés doivent mettre en œuvre des actions concrètes. Par exemple :

- rationaliser le parc de véhicules en le modernisant, en optimisant l'adéquation véhicules-mission et en expérimentant les nouvelles motorisations moins émettrices ;
- mobiliser les équipes autour d'un Guide Repères des comportements limitant les émissions de GES et proposer une grille d'autodiagnostic des besoins individuels et collectifs pour viser une sobriété énergétique ;

- dans le bâti, déployer les solutions éprouvées pour le rafraîchissement des locaux techniques disséminés sur le réseau autoroutier;
- mettre en œuvre le programme pluriannuel de renouvellement des équipements d'exploitation autoroutière en visant l'efficacité énergétique des installations.

### Clemessy

Dans le cadre de son processus d'amélioration continue liée au système de management intégré Environnement et Énergie basé sur les exigences de l'ISO 14001 et ISO 50001, Clemessy a fixé un objectif de 3 % de réduction de ses émissions de GES (scopes 1 et 2) sur la période 2015-2018. Il s'agit notamment d'optimiser les consommations des bâtiments et installations, d'agir sur les déplacements, de privilégier l'énergie renouvelable et de sensibiliser les collaborateurs pour les engager dans l'action.

### Le Plan Route de la branche Infrastructures

Le volet énergie carbone du Plan route de la branche Infrastructures fixe de nouveaux objectifs à atteindre à échéance 2020 :

- la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 10 %;
- l'amélioration de la performance énergétique qui passe par un meilleur suivi des consommations des installations industrielles et du parc d'engins de chantier;
- une augmentation de la part des enrobés basse température.

Le plan renouvelle également les actions d'écoconduite.

### • Les actions de maîtrise de l'énergie volontaires et exemplaires

Des actions pérennes sont engagées afin de réduire les émissions de carbone sur le périmètre interne du Groupe.

En 2016, les émissions de GES scope 1&2 représentent un peu plus de 400 000 teq CO<sub>2</sub> pour la France et près de 129 000 teq CO<sub>2</sub> à l'International.



Tableau n° 6 : Énergie



Tableau n° 7 : Bilan des émissions de GES

Quatre grandes catégories d'actions sont privilégiées :

- engager les collaborateurs dans l'action par une politique de formation et sensibilisation pérenne ;
- agir sur les déplacements ;
- optimiser les consommations des bâtiments et installations ;
- valoriser les techniques liées aux énergies renouvelables.

### Diffuser une culture de l'efficacité énergétique dans le Groupe

Les opérations de formation-sensibilisation déployées ces dernières années ont permis d'optimiser les savoir-faire et de développer une culture commune de la performance énergétique. Les branches disposent de réseaux d'énergéticiens au cœur de leurs directions régionales. Certaines d'entre elles ont planifié le déploiement de la certification ISO 50001 sur leur patrimoine immobilier (branche Énergie) ou sur leurs sites industriels. Certifiés depuis novembre 2015, les 69 postes d'enrobage et usines de liants d'Eiffage Route ont essaimé leurs bonnes pratiques au travers des plans d'actions énergétiques et des revues énergétiques sur ces postes d'enrobage et usines en propre mais également sur les postes d'enrobage en participation.

### Maîtriser les déplacements des collaborateurs

Suite aux audits énergétiques réalisés dans l'année et qui portaient notamment sur les déplacements (consommation de carburant), plusieurs actions d'amélioration de la maîtrise des consommations ont été identifiées. Face aux hétérogénéités de situations rencontrées, il a été décidé en 2016 de déployer au sein du Groupe un outil unique de suivi des consommations de carburant mais aussi de retravailler la politique de gestion des véhicules utilitaires. Par ailleurs, on peut noter qu'en 2016, le taux de formation à l'écoconduite dans la branche Infrastructures a atteint 100% du public cible. Cette action est donc maintenant aboutie et passe en phase de maintien.

### Mobilisation pour faire baisser les consommations de carburants

En 2016, les principales améliorations chez Clemessy portent sur la fiabilisation des revues énergétiques et du suivi des consommations, ainsi que sur le développement d'une véritable politique énergétique s'appuyant sur les gestionnaires de parc automobile et les responsables techniques bâtiments (RTB) avec plusieurs objectifs :

- augmenter le nombre et la fréquence des audits flash véhicules ;
- s'assurer que les contrôles techniques et les opérations d'entretien sont bien réalisés ;
- réaliser des audits auprès des responsables de parc ;
- trouver un moyen fiable et pérenne pour minimiser les utilisations non conformes de la carte carburant ;
- continuer la promotion du véhicule électrique au sein de Clemessy.

### Optimiser les consommations des bâtiments et installations

Dans le cadre des plans d'actions des branches, des solutions d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et des process sont apportées. À titre d'exemple :

- APRR et AREA poursuivent l'amélioration de leurs organisations internes, ainsi que l'optimisation des contrats d'énergie ; en 2016, les contrats uniques pour le gaz naturel et le propane ont été pleinement actifs. Par ailleurs, le programme de renouvellement des équipements d'exploitation sur la période 2012-2016 vise entre autres l'amélioration de la performance énergétique des installations ;
- la branche Infrastructures continue le déploiement d'actions concrètes sur ses sites industriels, notamment dans le cadre du déploiement de la norme ISO 50001 : couverture systématique des matériaux, isolation des cuves à liants, optimisation des consommations électriques du matériel grâce à la formation des conducteurs poste à l'écoconduite ou à l'installation de moteurs à variation de fréquence. De plus des objectifs d'amélioration du suivi de la consommation énergie d'Eiffage Route sont fixés dans « cf. plus haut » ;
- Clemessy a élaboré un plan de réduction des consommations d'énergie dans ses propres bâtiments. Pour rappel, l'année 2015 avait été

marquée par la première certification de la société Clemessy au management de l'énergie ISO 50001. En 2016, Clemessy a réalisé une revue énergétique complète avec un plan d'actions pour réduire les grands postes de consommation (bâtiments et déplacements) avec des mesures précises (installation d'équipements économes en énergie comme les variateurs de vitesse, écoconduite, déploiement de panneaux photovoltaïques, achats de véhicules électriques...). Clemessy s'est fixé un objectif de réduction des consommations d'énergie de 1% par an pour chaque indicateur de performance énergétique.

### Le monitoring des performances énergétiques des carrières

La maîtrise de la performance de chaque carrière est un enjeu primordial pour le Groupe. Ainsi des indicateurs clés de performance sont déployés sur chaque site depuis 2015 et portent notamment sur la consommation électrique et la consommation de carburant par tonne de granulats produits. Les indicateurs font l'objet d'un monitoring et d'un suivi piloté par le directeur des Carrières de la branche Infrastructures.

### Valoriser les techniques liées aux énergies renouvelables

Les savoir-faire d'Eiffage en matière d'énergie renouvelables sont multiples (voir ci-après). En complément de sa stratégie commerciale, les établissements du Groupe font régulièrement la promotion de systèmes innovants.

Ainsi, Clemessy a engagé un grand chantier de pose de 1 400 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques sur la toiture de son siège mulhousien C3. Il s'agit ainsi d'économiser 7% des dépenses énergétiques du bâtiment C3 et d'éviter la production de 132 000 kg de CO<sub>2</sub> par an. Le projet qui s'est appuyé sur le savoir-faire de Clemessy a été subventionné à hauteur de 30% par la Région Alsace dans le cadre d'un appel à projets soutenant l'installation de panneaux photovoltaïques pour une production en autoconsommation.

### Transformation des huiles alimentaires usagées en biodiesel

Sur son site stéphanois, l'entreprise Forézienne, en partenariat avec l'association Ondaine Agro, accueille une nouvelle unité de raffinage d'huiles végétales usagées, spécialisée dans la valorisation énergétique des résidus lipidiques organiques. Cette technologie a été mise en œuvre à l'occasion de l'UEFA Euro en 2016 où elle a permis de participer à l'éclairage du stade Geoffroy-Guichard via un générateur alimenté par le biodiesel. Ce projet est innovant dans la mesure où ce modèle de transformation des huiles en biocarburant est reproductible sur d'autres territoires, même de taille modeste.

### • Construire autrement pour réduire l'empreinte carbone-énergie des villes et territoires

Au-delà de la réduction de ses propres émissions de GES, le Groupe se positionne comme ensemble de la ville, des infrastructures et de l'aménagement urbain durable avec des solutions adaptées et contextualisées afin de relever les défis de l'adaptation aux conséquences du changement climatique et des mutations sociologiques en cours.

Le Groupe s'appuie sur une stratégie qui allie :

- la promotion de l'analyse systémique des besoins et la recherche de solutions décloisonnant les thématiques urbaines (mobilités, énergie, neuf et rénovation, services écosystémiques en ville) avec notamment le référentiel HQVie et les ACV;
- le développement de solutions éprouvées et le déploiement d'une R&D orientée vers des produits et solutions sobres en consommation de ressources naturelles, d'énergie et en émissions de GES;
- une analyse prospective qui intègre l'ère du numérique aux métiers, notamment à travers les recherches sur les routes du futur, ou plus largement la voirie durable. Il s'agit d'imaginer une route intelligente ou même un réseau connecté, capable à terme de stocker, de produire et de transmettre de l'énergie et de l'information.

À travers cette stratégie, c'est bien la réduction des émissions de GES générées par l'usage des biens et services proposés par le Groupe qui est

visée. Au regard de la diversité de ces biens et services, les méthodologies de quantification sur ce large périmètre ne sont pas encore stabilisées, il reste donc délicat de produire des valeurs d'émission de CO<sub>2</sub> scope 3. Cependant, APRR-AREA s'appuie sur la méthodologie de l'ASFA et quantifie les émissions de CO<sub>2</sub> générées par le trafic autoroutier de son réseau à 6 143 893 teq CO<sub>2</sub> sur l'année 2016. À terme, il est envisagé par le Groupe de publier des informations quantitatives scope 3 par segment d'activité au fur et à mesure de la consolidation des méthodologies.

### Les solutions pour un urbanisme durable

La méthodologie de conception Haute Qualité de Vie<sup>®</sup> créée en 2009 sur la base des travaux du laboratoire Phosphore traduit une approche systémique des enjeux de développement durable dans les projets d'aménagement d'Eiffage. Elle constitue un cadre de réflexion favorable à l'innovation urbaine par la synergie des métiers du Groupe, notamment pour développer les mix énergétiques locaux et renouvelables, l'offre d'écomobilités, les nouveaux usages numériques ou non, l'intégration de la nature en ville ou encore l'agriculture urbaine. Outre la prise en compte des aspects techniques constitutifs de l'innovation environnementale, elle consiste à développer aussi l'innovation par l'usage privilégiant la cohésion sociale et l'accompagnement des nouveaux modes de vie et de travail. Elle s'appuie ainsi sur un mode opératoire pluridisciplinaire et créatif, et fédère un écosystème partenarial d'acteurs volontaires de l'innovation urbaine (grands groupes et PME, incubateurs de start-up, associations, organismes de recherche...). Eiffage Construction et Eiffage Énergie l'introduisent dans diverses réponses à appels d'offres : opérations d'aménagement labellisées Écocité, équipements sportifs, hospitaliers et scolaires, programmes de logements, de bureaux et de services, ou encore campus universitaires.

### L'écoquartier Smartseille, le laboratoire vivant d'Eiffage pour le développement durable

Premier jalon de l'extension du périmètre d'Euroméditerranée, c'est le plus grand site de reconversion urbaine en Europe. Le projet, qui

s'inscrit dans une opération plus globale de 170 hectares, vise à donner naissance à une Écocité exemplaire – l'une des briques marseillaises de la ville de demain. Le projet signé Eiffage, et porté par Eiffage Immobilier, vise à réaliser un quartier démonstrateur en termes de développement durable méditerranéen tout en répondant au mieux aux besoins des habitants et des usagers. Conçu avec la méthodologie HQVie, le projet Smartseille est un concentré d'innovations : boucle de thalassothermie baptisée Massiléo dont la sous-station a été inaugurée en 2016, auto-partage électrique et conciergerie de quartier mis en service en cours d'année pour l'arrivée des premiers occupants, points d'apport volontaires des déchets enterrés, toiture végétale stockante expérimentale... La démarche est multi-partenaire, le projet est conçu pour répondre aux enjeux transversaux du développement durable en alliant une performance énergétique et environnementale exemplaire portant à plus de 70 % la couverture des besoins thermiques par les énergies renouvelables et la création de nouveaux services de proximité. Le quartier vise à permettre une réelle mixité à la fois fonctionnelle et générationnelle et à favoriser le mieux vivre ensemble. Les livraisons de ce chantier pilote s'étaleront de 2016 à 2018.

---

### Eiffage Construction primée deux fois à la COP 22 de Marrakech

Organisé par le réseau social du bâtiment « Construction 21 », Eiffage Construction a reçu le premier prix du concours Construction durable pour le lycée des Mauges en région Pays de la Loire. Le projet Smartseille à Marseille a été primé par les consommateurs utilisateurs et pour l'élaboration d'un projet « ville intelligente et connectée ».

---

### L'ACV pour éclairer les choix de conception

Eiffage intègre le critère carbone dans son offre commerciale : à la fois en systématisant les offres d'ACV des bâtiments, et en développant une offre riche en éco-conception. Les outils d'ACV sont utilisés depuis plusieurs années par Eiffage sur les opérations à enjeux environnementaux : SEVE l'éco-comparateur des travaux publics, Elodie® le logiciel du CSTB ou bien la

méthode bilan carbone de l'ADEME sont des outils utilisés afin de s'assurer que les opérations minimisent leurs impacts sur leur cycle de vie complet. Ce sont aussi de bons moyens pour proposer des variantes environnementales, lorsque le marché le permet. En 2016, Eiffage Construction a participé au groupe de travail qui a testé la première version du label E+C-. Ce nouveau label d'État, basé sur un calcul en ACV, préfigure la future « RT 2018 » applicable aux bâtiments neufs.

### Développement des certifications environnementales dans l'offre de construction

La branche Construction a consolidé son organisation et ses compétences autour des certifications environnementales du bâtiment. En outre, Eiffage Immobilier détient le droit d'usage des marques NF Habitat ou NF Habitat HQE™ de maturité 3, le plus haut standard reconnu pour tous ses programmes de logement au niveau national. Ce standard concerne aussi bien le fonctionnement interne de l'entreprise que le suivi des programmes immobiliers, et en particulier l'atteinte des certifications environnementales et labels énergétiques visés ; il est coordonné par une direction qualité et environnement dédiée.

Eiffage Immobilier recherche également une certification environnementale telle que NF Bâtiments Tertiaires-Démarche HQE pour la majorité des programmes de bureaux en Île-de-France. En outre, les bâtiments tertiaires d'Eiffage Construction livrés avec une double certification française et internationale se multiplient. De fait, plus d'une vingtaine d'opérations réalisées ou en cours ont été conçues d'après les référentiels BREEAM® ou LEED® en construction neuve et en réhabilitation, comme l'immeuble Les Dunes situé à Val-de-Fontenay qui héberge le nouveau siège de la Société Générale, livré en 2016. Par ailleurs, Eiffage Immobilier participe depuis 2015 à l'expérimentation d'une nouvelle norme franco-chinoise pour les quartiers d'affaires durables sur la zone Inovel Parc où se situe le siège social d'Eiffage.

De plus, ce socle organisationnel permet à Eiffage Aménagement de s'engager plus facilement dans des démarches plus ambitieuses comme la

certification HQE Aménagement™. Ce référentiel vise en effet la réalisation d'opérations intégrées à leurs territoires, dont les impacts sur l'environnement, évalués sur l'ensemble du cycle de vie, sont les plus maîtrisés possibles, tout en favorisant le développement économique, social, et la qualité de vie. Deux projets réalisés par Eiffage Aménagement répondent ainsi à ces exigences : les quartiers Cours des marchandises à Pontoise et Plaine Sud à Clamart. Eiffage Aménagement vise par ailleurs le label Ecoquartier pour la ZAC Parc d'affaires à Asnières, remportée en 2016.

### Des produits et procédés sobres

#### Des produits routiers moins émissifs

Le Groupe s'appuie aussi sur des solutions éprouvées moins émissives, tels que les EBT® (Enrobés à Basse Température) proposés par Eiffage Route depuis 2005, dont la production a été maintenue en 2016 (à hauteur de 863 739 tonnes) ; ou avec la gamme d'enrobés froids BIOCOLD® destinée à l'entretien des chaussées.

#### Le développement de la construction bois

Avec près d'une dizaine de chantiers de bâtiments en bois achevés, en cours ou signés et de nombreux autres à l'étude, Eiffage Construction affirme sa détermination à chercher et mettre en œuvre des solutions décarbonnées pour construire la ville de demain. Ainsi, la résidence universitaire Jean Jouzel à La Rochelle (Charente-Maritime), la tour bois-béton Hyperion à Bordeaux (Gironde) qui sera mise en service en 2019, un bâtiment de 140 logements sociaux en structure bois massif construit à Ris-Orangis (Essonne), un projet de réhabilitation énergétique de 261 logements et de construction de 60 logements neufs à Corneilles-en-Parisis (Val-d'Oise) font ou ont fait appel à ce matériau renouvelable qui a la particularité d'émettre 4 fois moins de CO<sub>2</sub> lors de la réalisation du gros œuvre (environ la moitié du bilan global) par rapport à une solution équivalente en béton.

#### Développer l'usage des énergies renouvelables pour un mix énergétique plus équilibré

Les branches du Groupe spécialisées dans la production et la maintenance énergétiques mettent leurs

compétences au service de la promotion des énergies renouvelables, en concevant et réalisant des solutions techniques de pointe dans ce domaine : parcs éoliens, installations photovoltaïques, centrales de co ou tri-génération, centrales biomasse et de valorisation énergétique des déchets. En 2016, plusieurs projets illustrent le leadership du Groupe sur le développement d'énergies alternatives aux énergies fossiles en France et à l'international :

- le développement de projets solaires au Maroc par Clemessy : dans le cadre de la réalisation des nouvelles phases Noor II et Noor III du plan solaire marocain à Ouarzazate, Clemessy Maroc et RMT ont démarré en 2016 pour le compte de MASEN (Moroccan Agency for Solar Energy) et l'industriel Saoudien Acwa Power trois nouveaux projets. Clemessy Maroc a été désignée par l'EPC constitué par le consortium espagnol-chinois SEPCOIII Sener pour la réalisation des projets structurants électriques des deux nouvelles centrales Noor II et Noor III. À noter que Noor II est une centrale solaire basée sur la technologie de l'énergie solaire concentrée (ESC), d'une capacité de 200 MW et utilisant des miroirs paraboliques avec un système de stockage thermique de 7,2 heures à sels fondus.
- en 2016, Eiffage Métal et d'autres partenaires (ENGIE, EDP Renewables, Caisse des Dépôts) ont été retenus dans le cadre de l'appel à projet de l'ADEME pour la réalisation de fermes éoliennes flottantes en Méditerranée. L'éolien flottant présente l'avantage de pouvoir être installé dans des zones très ventées, éloignées des côtes et de grande profondeur.

### Projets et partenariats pour le développement de l'éolien en 2016

- Les travaux offshore pour la réalisation du parc éolien de Rampion, à 13 km des côtes du Sussex au Royaume-Uni avancent à grands pas. À terme, le parc aura la capacité de produire 400 MW d'électricité et devrait générer 1 300 GW d'énergie renouvelable, assez pour alimenter 300 000 foyers. L'installation permettra de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 600 000 t/an.
- Eiffage Métal Espagne a investi plus d'un million d'euros afin d'accroître ses capacités de production pour faire face à une demande croissante.

- La création d'un partenariat stratégique avec le leader mondial de l'éolien Vestas qui a valu à Eiffage Métal Espagne d'intervenir à ses côtés en France, en Pologne et en République tchèque, mais aussi en Afrique du Sud, au Canada et aux États-Unis.

### L'offre de maîtrise de la performance énergétique.

En 2016, Eiffage Énergie a affiné son offre client en matière de management énergétique avec sa nouvelle offre de service UPTIMUM. Constatant que de plus en plus de clients d'Eiffage souhaitent en effet intégrer la performance énergétique dans leur stratégie de croissance, un nouveau service global a été conçu afin de permettre aux gestionnaires de patrimoine ou aux détenteurs d'installations d'entreprendre des réductions de consommations d'énergie. C'est une solution modulable qui comprend 5 phases :

- la réalisation d'audit énergétique ;
- le pilotage des installations pour un suivi *in situ* ou à distance ;
- la sensibilisation des collaborateurs ;
- la valorisation du patrimoine par la réalisation de travaux dans des programmes pluriannuels ;
- l'accompagnement pour la recherche de financement.

Afin d'accompagner l'expansion de l'électromobilité dans le sillon du projet expérimental Seesolar, le réseau infrastructures d'Eiffage Énergie est engagé depuis 2013 dans le développement d'une activité clefs-en-main relative aux bornes de recharge électrique. Eiffage Énergie s'appuie ainsi sur les qualifications spécifiques de ses agences partout en France pour commercialiser, intégrer, installer et maintenir des installations de recharge pour les véhicules électriques sur tout le territoire. En s'adressant aux entreprises, particuliers et notamment aux usagers des réseaux autoroutiers, cette offre contribue à réduire les émissions de GES ainsi que la pollution atmosphérique et sonore causées par les transports. Dans ce contexte, Eiffage Énergie a installé près de 560 bornes en France, dont 14 stations Autolib' en région parisienne et 8 bornes de superchargeurs pour les Tesla sur des parkings d'hôtels et de restaurants en 2016.

**Une vision systémique de la route**  
L'ouvrage routier sera de plus en plus actif et interactif. Depuis peu, on

assiste à un renouvellement complet de la filière routière, en partant de la raffinerie jusqu'au chantier, mais surtout les nouveaux usages et fonctionnalités proposés par la route.

Ces évolutions technologiques permettent entre autres :

- le renforcement de la sécurité ;
- la connectivité avec le territoire, les gestionnaires, les exploitants et les usagers ;
- le développement d'une voirie sources d'énergie ou d'informations.

Par ailleurs, le développement de nouveaux capteurs intégrés permet le suivi des infrastructures de transport et constitue une option prometteuse pour la prévention des risques liés au vieillissement des structures. Il s'agit d'une des composantes du concept de Route de 5<sup>e</sup> génération (route du futur). Dans le cadre de la gestion d'infrastructures routières par le Groupe, la voirie durable pourrait avoir des acceptions plus larges, à l'échelle de la ville par exemple, au cœur d'interactions entre systèmes urbains : transport, énergie, éclairage, eau, déchets, bâtiments... ; une voirie qui prendrait en compte les usagers et leurs différents modes de transport, et qui seraient eux-mêmes sources d'énergie ou d'informations.

### AREA, partenaire d'une application expérimentale pour développer le covoiturage

Le covoiturage offre une nouvelle forme de mobilité avec une rationalisation de l'usage des véhicules (la moyenne du taux d'occupation des voitures est en moyenne de 1,2 personne pour les trajets domicile-travail (source : AIE). iDVROOM, pionnier du covoiturage quotidien courte distance, et AREA ont lancé fin 2016 l'application « POP & VROOM, ma ligne de covoiturage ». Ce nouveau concept de mobilité sur autoroute est en phase expérimentale. Destinée aux personnes empruntant quotidiennement l'autoroute A43 entre Bourgoin-Jallieu et Lyon, secteur hautement fréquenté par des trajets domicile-travail, cette solution de covoiturage dynamique permet aux clients de « la ligne » de connaître, en temps réel, les conducteurs et passagers se rendant aux points de rencontre préalablement identifiés et ainsi d'utiliser le covoiturage comme un transport en commun.

### Prise en compte des épisodes météorologiques extrêmes

Les épisodes météorologiques extrêmes sont de plus en plus fréquents, et ceci a diverses conséquences pour APRR et AREA, tant dans la conception-construction que pour l'exploitation de leur réseau autoroutier: tripler la capacité des bassins d'orages, prévoir de plus grandes zones d'expansion des crues, renforcer les partenariats avec Météo France pour mieux anticiper les épisodes impactants, avec la Croix-Rouge pour l'assistance aux usagers en cas de crise. Les chaussées autoroutières constituent quant à elles un patrimoine technique soumis à de multiples sollicitations; des sections instrumentées permettent de suivre plus précisément la « fatigue » des différentes couches routières (anticipation de l'effet des canicules sur le vieillissement des bitumes notamment).

### 3.4. Préserver la biodiversité par une politique volontariste

#### • La politique Biodiversité d'Eiffage

L'enjeu biodiversité est partie intégrante de l'exercice des métiers du BTP et le groupe Eiffage tient compte du fait que la préservation de la biodiversité intervient comme condition nécessaire à l'obtention des autorisations administratives, mais également et de plus en plus, sous le statut d'atout concurrentiel, notamment dans les projets à haute valeur environnementale. Conscient de son impact en matière d'érosion de la biodiversité, Eiffage intègre en permanence de nouveaux savoir-faire, renouvelle ses modes conceptuels et constructifs et partage son expérience avec la sphère environnementale. L'intégration des enjeux liés au monde du vivant intervient tout au long de la chaîne des activités.

Ainsi, dès 2009, Eiffage s'est engagé dans une politique très volontariste de préservation de la biodiversité qui s'appuie notamment sur la Charte biodiversité signée en 2009, puis renforcée en 2011 par une charte « sœur » consacrée à l'eau et aux milieux aquatiques. Ces deux chartes, adossées au règlement intérieur, constituent le credo du Groupe, un engagement officiel en interne comme vis-à-vis de l'externe.

Ainsi dans le domaine des concessions autoroutières, la construction de nouvelles sections respecte la séquence « éviter, réduire, compenser » en matière de biodiversité, ce qui conduit à la mise en œuvre de mesures compensatoires parfois conséquentes, nécessitant la mise en place d'un comité scientifique de suivi. C'est notamment le cas pour l'A406 dans le Val de Saône pour laquelle les suivis scientifiques se poursuivent. Ils seront prochainement rejoints par ceux liés à la restauration de l'habitat de l'Agrion de Mercure, libellule bleue protégée au niveau national, recensée dans les fossés agricoles à proximité de l'aménagement de la liaison A406-RN 79 au sud de Mâcon.

Par ailleurs, APRR et AREA assurent une gestion différenciée des plus de 10 000 ha d'espaces naturels, constitués en section courante des accotements et talus, ainsi que des aires autoroutières. La politique des espaces naturels vise à préserver la biodiversité sans pénaliser la sécurité des clients, riverains et exploitants autoroutiers. Une gestion extensive est pratiquée sur près de 50 % de la surface.

#### • Des engagements évalués par des tiers indépendants

Eiffage a souhaité approfondir son engagement concret dans la préservation de la biodiversité à travers le renouvellement de son programme d'actions dans le cadre de la Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB). Après avoir signé en 2011 son adhésion à la SNB 2011-2020, Eiffage et ses branches ont vu leur premier engagement officiellement reconnu par le MEDDE en 2012 puis renouvelé en 2015 pour la reconduction et l'approfondissement de ses engagements. En effet, Eiffage fait partie des rares acteurs économiques à avoir rendu public l'ensemble de ses engagements au titre de la SNB sur son site web et à faire évaluer par un tiers de confiance, l'association Humanité et Biodiversité, les résultats des 23 actions menées dans ce cadre.

Le nouveau programme d'actions présenté par Eiffage pour la période 2015-2018 veille à renforcer le caractère proportionnel, additionnel et innovant de l'engagement d'Eiffage dans

la SNB. Ainsi, il accentue l'orientation opérationnelle des actions d'Eiffage, pour mieux inscrire la biodiversité dans toutes les activités du Groupe en conservant des axes tournés à la fois vers le management interne de l'entreprise, ses activités opérationnelles et vers ses clients et parties prenantes externes:

- augmenter le niveau moyen des compétences et sensibiliser largement à la biodiversité;
- participer à la recherche fondamentale et appliquée en faveur de la biodiversité;
- conduire une approche innovante des enjeux de biodiversité dans les cœurs de métier;
- partager les connaissances en matière de biodiversité et collaborer avec les cercles de progrès.

#### • Une sensibilisation des collaborateurs pérenne

Eiffage et ses branches sensibilisent et mobilisent leurs collaborateurs, intègrent de nouveaux savoir-faire, développent des méthodes de prise en compte des enjeux liés à la biodiversité, renouvellent leurs modes conceptuels et constructifs, et partagent leur expérience avec la sphère environnementale. La direction du développement durable crée, en partenariat avec les branches, des outils opérationnels et de sensibilisation régulièrement actualisés comme le Pack de prévention et de maîtrise du risque biodiversité, le Fonds documentaire biodiversité ou le site L'Effet papillon de la biodiversité dans les métiers d'Eiffage, qui permettent aux collaborateurs d'assimiler et d'intégrer la prévention et la maîtrise du risque d'atteinte à la biodiversité dans l'exercice de leurs métiers, depuis la conception des offres jusqu'à l'exploitation des ouvrages.

---

#### Sensibiliser par l'humour aux enjeux locaux de la biodiversité

Eiffage Route Sud-Ouest, conjointement avec la FRTP Poitou-Charentes et Ré Travaux Public, a été primée par l'IDRRIM à l'occasion de son concours annuel « Infrastructures pour la Mobilité, Biodiversité & Paysage ». Le trophée leur a été attribué dans la catégorie Sensibilisation et Communication, qui récompense un projet commun de sensibilisation des salariés à la démarche environnementale. Sur le chantier de

reconstruction de la digue des Doreaux à Saint-Clément-des-Baleines, sur l'île de Ré, site particulièrement sensible en termes de biodiversité et de protection du littoral, le groupement avait décidé de faire intervenir une compagnie de théâtre pour développer, via l'humour, la prise de conscience des salariés sur la question environnementale. Une démarche originale, fructueuse et très appréciée des équipes.

Au siège du Groupe, le campus Pierre Berger fait preuve d'exemplarité. Après la livraison de son jardin écologique en 2015, un programme d'animations nature a été mis en place à destination des salariés présents sur le site au cours du printemps et de l'été 2016. Des ateliers dédiés aux insectes pollinisateurs et aux plantes comestibles, une balade ornithologique et une visite de la toiture végétalisée et de son rucher ont été organisés. Le jardin a servi de décor à la première rencontre nationale du réseau des Ambassadeurs biodiversité d'Eiffage, qui compte désormais une trentaine de membres. Enfin, un potager participatif est en travaux, il sera mis en service en 2017.

La prise de conscience consécutive aux actions de sensibilisation et à la consolidation de la réglementation par la loi biodiversité explique la multiplication des exemples de bonnes pratiques, notamment dans les métiers de l'immobilier et de la construction. Les outils mis en place dans ce cadre (Pack de prévention et de maîtrise du risque lié à la biodiversité et site L'Effet papillon) s'enrichissent ainsi grâce aux retours d'expérience opérationnels et de nouveaux outils sont déployés. Ainsi en 2016, de nouvelles recommandations en matière de compensation écologique dans les projets en France et à l'international ont été réalisées par la direction développement durable et diffusées dans le Groupe afin de capitaliser l'expertise développée sur les chantiers.

### L'écopâturage comme solution alternative

Pour l'entretien des abords d'autoroute, APRR a, à nouveau, testé en 2016 des pratiques d'écopâturage, cette année avec des chèvres et des bouquetins afin de lutter contre les plantes invasives de manière écologique

et de réduire les risques d'accidents de travail liés au fauchage manuel de certains talus pentus, inaccessibles aux engins. Des moutons solognots ont aussi pâturé pendant quatre mois les abords de l'aire du Lavaret sur l'A43, en surplomb du lac d'Aiguebelle. Ces expérimentations permettent de cerner les conditions de succès de ces solutions alternatives, tant du point de vue des troupeaux que des résultats sur la végétation en place.

### • La diffusion d'un savoir-faire mûre

Le Groupe contribue à faire progresser ses savoir-faire en matière de protection et de valorisation de la biodiversité à travers son partenariat avec l'association Humanité et Biodiversité, renouvelé en 2016, de même que son implication dans les cercles de progrès : les groupes de travail biodiversité de la FNTP et de l'association HQE, le Club infrastructures linéaires et biodiversité (CILB), le Business & Biodiversity Offset Program (BBOP), l'institut Inspire et le Conseil international biodiversité & immobilier (CIBI), dont il a rejoint le conseil d'administration en mai 2016. La collaboration avec le Centre européen d'excellence en bio-mimétisme de Senlis s'est elle aussi intensifiée tout au long de l'année 2016, avec la participation d'Eiffage à l'événement Biomim'expo en juillet, ainsi qu'au groupe d'innovation stratégique « Habitat bio-inspiré ».

APRR a organisé un séminaire sur le thème « Petits pas pour la petite faune » et qui a réuni une quarantaine de personnes. Cette rencontre a été l'occasion d'échanger sur l'expérience acquise ces dernières années, notamment concernant les batraciens, les reptiles et les chauves-souris sur les emprises autoroutières ou à proximité immédiate. Les collaborateurs d'APRR, AREA & Eiffage ont partagé sur ces initiatives avec des experts de différents horizons, tels que des bureaux d'études naturalistes, l'université, et le secteur autoroutier ainsi que le Conservatoire des espaces naturels de Bourgogne, la DREAL Bourgogne-Franche-Comté et l'ONF. Ce séminaire a notamment été l'occasion de diffuser le tome 8 des *Carnets d'autoroutes*, édité mi-2016 par APRR et consacré aux dépendances autoroutières vertes, la biodiversité au sein d'un monde clos.

Par ailleurs, Eiffage a formalisé et diffusé une annexe technique aux prestations d'inventaires dès janvier 2016, en anticipation de la réglementation (décret du 30 11 2016), dans le but d'assurer le versement des données récoltées à l'Inventaire national du patrimoine naturel (INPN). Près de 2 000 données ont ainsi été versées à l'INPN cette année, issues des observations naturalistes de la ligne à grande vitesse Bretagne-Pays de la Loire, de certains projets d'APRR-Area, et du port de l'Isle-Adam.

Dans le domaine de la compensation écologique, le savoir-faire d'Eiffage est reconnu et les actions déployées sur les projets du Groupe font l'objet de retours d'expériences présentés auprès d'experts de niveau national et international. Cela permet de partager les bonnes pratiques et d'établir la démarche du Groupe en la matière. Ainsi, Eiffage co-anime depuis 2015 pour le compte de la FNTP un groupe de travail de la FRB relatif aux questions de recherche en matière de compensation écologique. Par ailleurs, le Groupe s'investit auprès du BBOP, un programme international de l'ONG environnementale Forest Trends qui réunit plus de 80 acteurs publics ou privés (entreprises, gouvernements, institutions financières, associations, scientifiques...) dans l'objectif de développer les meilleures pratiques de compensation écologique et de conservation de la biodiversité. Lors de la conférence annuelle du BBOP, Eiffage a présenté une application concrète de la compensation écologique à travers un grand projet d'aménagement du territoire – la réalisation de la LGV Bretagne-Pays de la Loire (BPL) – et ainsi défendre les valeurs du Groupe en matière de responsabilité environnementale à travers la présentation de la maîtrise opérationnelle pendant 20 ans d'un programme de compensation. En effet, la compensation BPL, pilotée par ERE, et mise en œuvre par le groupement Dervenn Compensatio, est établie sur 233 sites autour de la ligne, représentant plus de 800 ha d'habitats naturels à gérer et maintenir jusqu'en 2036.

La cinquième conférence internationale IENE (Infra Eco Network Europe) sur l'écologie et les transports s'est tenue en 2016 à Lyon. Eiffage, APRR

et AREA y ont participé, avec le Club infrastructures linéaires et biodiversité, en organisant la visite d'un site de mesures compensatoires mutualisées

sur l'A48 dans l'Isère, et en mettant à disposition des 400 participants l'ouvrage *Vers le génie écologique* édité par Eiffage, et deux Carnets

d'autoroutes récents sur la biodiversité sur les prairies humides et les dépendances vertes.

## 4. Élargir l'empreinte sociétale

Par la multiplicité de ses sites et chantiers, la variété de ses réalisations, son engagement fort en faveur de la formation et de l'insertion professionnelles

et la permanence du dialogue avec ses parties prenantes externes, le Groupe participe activement au dynamisme socio-économique des

territoires. Ensembles de la ville et acteur de l'aménagement du territoire, le Groupe se veut exemplaire dans ses choix de développement et d'accompagnement, son respect de l'environnement et du cadre de vie de chacun, et l'implication de tous à travers les actions de dialogue.

### IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

IMPACTS	Investissements, développement des infrastructures y compris en pays émergents	Mise en valeur du patrimoine	Achats	Emploi Insertion Formation
MOYENS	Écoute clients Partenariats industriels	Partenariats Mécénat Partage savoir-faire	Évaluation RSE/Audits Développement local Accompagnement vers certifications Soutien aux innovations Partenariats/Echanges	Partenariats Mécénat Création d'emplois Développement des compétences Écoles internes
PARTIES PRENANTES	État Collectivités locales Donneurs d'ordres	État Collectivités locales ONG Public	Fournisseurs Sous-traitants	Clients Collectivités locales Acteurs de l'insertion Population active Jeunes

L'empreinte sociétale du Groupe comprend les impacts de ses activités sur le développement territorial (investissements, développement des infrastructures, mise en valeur du patrimoine, contribution aux politiques d'emploi et d'insertion) mais aussi les risques à maîtriser (sécurité des usagers, travaux en milieux occupés, nuisances liées au bruit, aux odeurs, impacts sur la propriété pour les nouvelles infrastructures). Le Groupe déploie des actions pour limiter les impacts potentiellement négatifs de ses activités, notamment en construisant une écoute et des concertations au plus près du terrain.

Le Groupe développe par ailleurs de nombreuses actions de mécénat, notamment via sa Fondation d'entreprise, ou à partir d'initiatives locales.

La grande majorité de ces actions concerne les questions d'insertion professionnelle et sociale qui sont la priorité du Groupe mais aussi la culture et le sport, vecteurs forts de lien social.

La volonté d'Eiffage est de toujours s'insérer harmonieusement dans les écosystèmes territoriaux afin de rester un acteur responsable et engagé.

Le Groupe se veut exemplaire et s'engage à :

- contribuer au développement territorial et économique des régions, en France ou à l'étranger, et valoriser le patrimoine local ;
- dynamiser le tissu local par des politiques d'emploi et d'insertion multipartenariale ;
- maintenir une démarche de dialogue et de concertation avec les riverains

pour développer harmonieusement les territoires et limiter les impacts sur la santé et l'environnement ;

- entretenir des relations de dialogue et de concertation avec ses parties prenantes ;
- développer des actions de mécénat pour soutenir les plus fragiles et développer des activités et de l'emploi ;
- s'appuyer sur la politique d'achat du Groupe pour intégrer l'environnement et le développement durable dans les critères de choix ;
- mettre en œuvre des pratiques loyales et respectueuses des clients.

#### 4.1. Contribuer au développement économique des territoires et valoriser le patrimoine local

##### • Un acteur engagé pour le développement des territoires en France et à l'international

Développer le réseau autoroutier, bâtir ou réhabiliter les infrastructures et les bâtiments, développer des réseaux énergétiques soutenables, concevoir la ville comme un réseau dynamique d'échanges et de développement, le groupe Eiffage, de par la multiplicité et la diversité de ses sites et de ses chantiers, est un acteur clé du développement territorial durable.

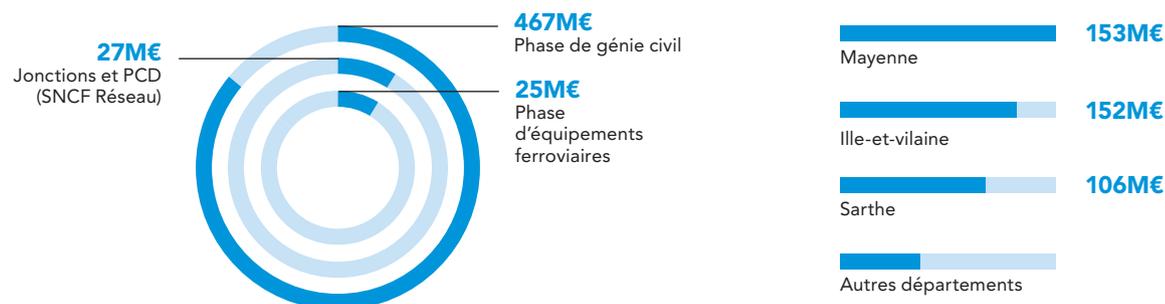
#### Observatoire socio-économique et environnemental de la LGV Bretagne-Pays de la Loire (LGV BPL)

Dans le cadre de son contrat de partenariat avec SNCF Réseau, pour la réalisation de la LGV BPL, ERE a mis en place un Observatoire qui associe l'État et les autres cofinanceurs de la LGV, les représentants des territoires traversés, les acteurs économiques, les agences d'urbanisme et le monde associatif, pour une durée de 10 ans (2012-2022). Au-delà des suivis réglementaires obligatoires, cet observatoire vise à analyser les enjeux et les opportunités liés à l'arrivée de la LGV, que ce soit en matière

d'aménagements des territoires, d'opportunités d'emplois ou encore de dynamiques économiques locales. Il a également pour ambition de faire progresser les connaissances scientifiques sur le comportement de certaines espèces et sur l'empreinte écologique de la LGV. Une étude menée entre mai 2012 et juin 2015 a permis de mesurer les retombées économiques indirectes (outre les contrats de sous-traitance) liées aux dépenses locales du personnel mobilisé pour les travaux.

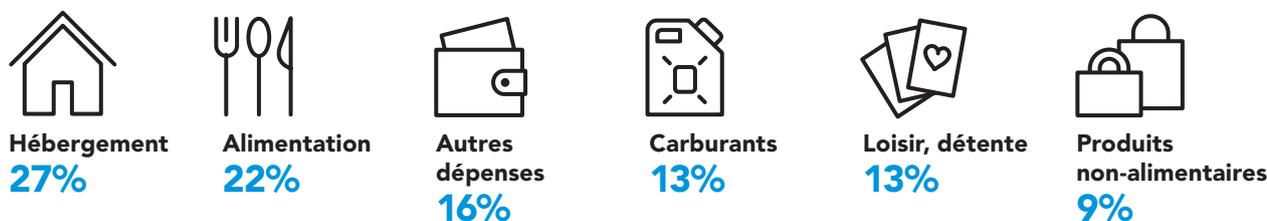
##### • Retombées économiques indirectes du chantier de construction de la LGV BPL

#### RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE LOCALE GÉNÉRÉE PAR NATURE DE TRAVAUX ET PAR DÉPARTEMENTS



#### DÉPENSES DU PERSONNEL MOBILISÉ SUR LE CHANTIER :

**195M€**



#### Favoriser l'accès à des réseaux de transport rapide et sécurisé

Dans le cadre de l'intensification d'usage du réseau existant, les liaisons autoroutières et les points d'accès au réseau autoroutier sont au cœur de la politique d'investissement et de développement d'APRR-AREA. Les autoroutes contribuent à l'amélioration du quotidien des usagers, en alliant réduction des temps de parcours par rapport aux routes existantes et sécurité routière (l'autoroute est cinq fois

plus sûre que le réseau secondaire). Elles participent aussi au développement touristique et économique régional en facilitant l'accès à un réseau de transport rapide et souple d'utilisation.

Emblématiques de cette démarche, les opérations dites du Plan de relance, confiées par l'État en 2015 après accord de la Commission européenne, vont faciliter la mobilité des usagers.

#### Une nouvelle concession Eiffage sur l'A75, pour améliorer la circulation à l'est de Clermont-Ferrand

D'ici à 2020, l'autoroute A75 va être élargie à deux fois trois voies au sud-est de la capitale auvergnate. C'est APRR qui s'est vu confier ce projet dans le cadre du Plan de relance, sur une section de 11 km environ. Très attendu localement, le projet va nécessiter trois ans de travaux et un investissement de 170 millions d'euros. Le trafic a de fortes pointes

horaires lors des trajets domicile-travail mais peut également dépasser les 90 000 véhicules par jour lors des vacances d'été dans les sections les plus chargées. Ce projet va contribuer à désenclaver le territoire pour faciliter son développement économique et touristique.

L'extension de l'autoroute de l'Avenir au Sénégal, inaugurée en octobre 2016, réalisée en offre intégrée par Eiffage a permis de désenclaver la capitale sénégalaise, de développer des zones urbaines auparavant isolées, et de favoriser l'essor économique de toute la région dakaroise.

### Mise en valeur des territoires

Très en amont des projets autoroutiers, APRR et AREA intègrent le contexte géographique, historique et culturel des espaces concernés en développant des projets responsables. Par exemple, APRR continue à mettre en œuvre, avec douze autres organismes publics ou privés de la région Bourgogne-Franche-Comté, le contrat de destination Bourgogne 2015-2017 qui vise à développer le trafic touristique en Bourgogne. APRR poursuit aussi sa collaboration avec les collectivités territoriales afin de déployer les panneaux de signalisation touristique. En 2016, c'est l'Aube qui a été à l'honneur avec une galerie de découverte et de promotion du département en vingt-trois panneaux et onze thèmes, avec le graphisme pop art de l'artiste Tino.

De même, Eiffage participe à l'amélioration des paysages naturels et urbains par la réalisation d'ouvrages spécifiques qui mettent en valeur des sites ou insèrent au mieux les installations dans le paysage. Ainsi, Eiffage Énergie a participé à la construction du Centre international de l'art pariétal qui propose une reconstitution de la grotte de Lascaux.

### Eiffage, acteur du développement de la filière bois en France

La tour Hyperion à Bordeaux qui sera mise en service en 2019, met en œuvre, pour l'essentiel, des bois certifiés PEFC, en provenance de la région Nouvelle-Aquitaine. Ce projet vitrine doit permettre à la filière bois locale de se développer vers le secteur de la Construction. Enfin, le travail d'équipes pluri-disciplinaires pour

développer des solutions d'assemblage pour les bâtiments de plus de 10 étages, en particulier pour les murs mantaux préfabriqués, permettra d'accroître les compétences des professionnels de cette filière grâce à ces nouvelles expertises.

### Développer les compétences des personnels locaux

À l'international, lors de chantiers réalisés dans des pays en développement, les branches soutiennent le développement économique et privilégient la montée en compétence technique des personnels locaux.

La rénovation du réseau de drainage des eaux de pluie de Brazzaville (Congo) réalisée par Eiffage Infrastructures avec le soutien financier de l'Agence française de développement comprend un volet social et environnemental important. Les ouvriers et l'encadrement engagés localement dans un grand nombre de corps de métiers sont formés aux méthodes de construction spécifiques à ce type de projet par les spécialistes en génie civil, excavation et évacuation des eaux usées d'Eiffage Génie civil. Ils acquièrent ainsi une expérience des techniques de construction les plus récentes.

Les travaux réalisés par RMT, filiale de Clemessy, spécialiste du continent africain, contribuent à l'amélioration de l'accès des populations à l'eau potable. C'est le cas au Bénin d'un chantier qui comprend l'équipement de 7 puits de forage d'eau et la réhabilitation d'une station de traitement d'eau. Les travaux consistent en l'étude, la fourniture, l'installation et la mise en service des équipements électriques et de télégestion pour les puits de forages ainsi que pour la station de traitement de l'eau. RMT encourage ainsi l'emploi local en favorisant l'embauche de travailleurs locaux, en fournissant de la formation technique préalable en plus d'une formation d'appoint ou sur le tas.

Notons qu'en 2016, RMT a été amenée à procéder à une Étude d'Impact Environnementale et Sociale (EIES) dans le cadre d'un projet d'électrification et de construction d'usines de traitement d'eau potable dans les départements de la Cuvette, des Plateaux, du Pool et du Niari au Congo. L'objectif principal du projet

est d'améliorer les conditions de vie des populations desservies au travers d'un projet respectueux de l'environnement dans lequel il s'insère. Le projet est porté par la filiale de Clemessy RMT, qui s'est appuyé sur l'expertise des bureaux d'études Egis et CAERD International pour réaliser cette EIES.

### • Des projets de construction qui répondent aux nouveaux besoins des habitants

Le Groupe réalise des projets de construction et d'aménagement urbain qui impactent directement les territoires en leur donnant une nouvelle dynamique. Le Groupe se doit aussi de répondre à l'évolution de la société dans laquelle de plus en plus de personnes font face à des situations d'isolement ou de précarité énergétique et d'adapter ainsi son offre commerciale pour favoriser la mixité sociale et intergénérationnelle ou des actions locales de solidarité.

### Eiffage Immobilier lance les habitats Cocoon'Agés et les résidences solidaires pour étudiants KAPS

Afin d'anticiper les évolutions démographiques et les besoins des populations, Eiffage Immobilier et Récipro-Cité, société d'ingénierie sociale spécialiste de la mixité intergénérationnelle, ont associé leurs compétences pour développer Cocoon'Agés : un dispositif d'habitat familial intergénérationnel qui associe une architecture adaptée à une offre de services-animation.

### Logement étudiant solidaire

Eiffage Immobilier s'est associée à l'Association de la fondation étudiante pour la ville (Afev) pour développer les résidences Kaps (Kolocations à Projets Solidaires). Ces résidences projets solidaires sont basées sur la colocation étudiante dans les quartiers populaires, reliée à un projet social mené avec et pour ses habitants. Eiffage Immobilier apporte sa méthodologie et son expertise pour aider au déploiement de ces résidences : conception, programmation, montage opérationnel, identification des bailleurs et des gestionnaires potentiels. Les Kaps sont développées en partenariat avec les Crous, les communes, les universités et les bailleurs sociaux. Ces projets réinventent le logement étudiant un peu partout en France en offrant

la possibilité aux jeunes de s'impliquer quotidiennement dans la création de lien social et la lutte contre les inégalités.

#### 4.2. Dynamiser le tissu local par des actions pour l'emploi et l'insertion

Les projets portés par les entreprises du groupe Eiffage sont d'importants contributeurs à l'emploi local. Le secteur d'activité du BTP a d'ailleurs toujours été un puissant « intégrateur » susceptible d'offrir des possibilités de travail et d'épanouissement à des personnes aux profils très diversifiés, notamment les peu qualifiés qui trouvent dans le secteur, des possibilités d'insertion professionnelle avérées.

Au-delà du respect des clauses sociales prévues par certains marchés réservant un volume d'heures de travail aux personnes éloignées de l'emploi, des politiques internes d'Eiffage encouragent la collaboration active des branches avec les acteurs locaux de l'insertion. Cette démarche est courante à l'occasion de grands chantiers.

##### • Une démarche active d'insertion professionnelle à l'occasion des grands chantiers

Ainsi à l'occasion des travaux du prolongement de la ligne 14 du métro parisien, la branche Infrastructures prévoit que plus de 5% du nombre total d'heures de production (soit 45 000 heures) seront consacrées à l'insertion de personnes sans emploi jusqu'en 2017.

Le projet de construction de la LGV BPL comportait un engagement volontaire en faveur de l'insertion professionnelle à hauteur de 8% des heures travaillées. Le chantier a finalement permis de recruter 1 315 demandeurs d'emploi bretons et ligériens, dont 60% présentaient *a minima* un critère d'insertion, portant ainsi le taux d'insertion professionnelle à 13,5%. La démarche s'inscrivait dans une coordination territoriale autour de Pôle emploi, avec une attention particulière sur l'anticipation et l'accompagnement des fins de contrats. Grâce à ce dispositif, 206 reprises d'emploi hors groupe Eiffage ont pu être détectées, dont 63 détectées dans le secteur du BTP. En cumulant les effectifs maintenus sur le chantier et les reprises d'emploi détectées, la part de retour à

l'emploi des personnels recrutés localement s'élève à 43,4%.

D'autres actions menées avec les CREPI et en application de la Charte entreprises et quartiers sont évoquées au titre de l'intégration des publics éloignés de l'emploi « cf. Partie L'intégration de publics éloignés de l'emploi ».

---

##### Initiative solidaire pour aider des jeunes diplômés issus des quartiers de Mulhouse

L'opération « Coup de pouce à l'emploi » sur le quartier Drouot de Mulhouse a été initiée par Clemessy et le CREPI Alsace pour l'embauche de demandeurs d'emploi issus d'un quartier dit « défavorisé ». Dix cadres du privé et du public ont accompagné dans leur recherche d'emploi dix jeunes diplômés de la région de Mulhouse domiciliés dans les quartiers prioritaires de la ville. L'un des objectifs est de les aider à travailler leur projet professionnel tout en leur apportant leur expérience concrète du monde du travail, facilitant la maîtrise des codes de l'entreprise.

---

##### • Des projets solidaires soutenus par la fondation Eiffage

Le Groupe, via sa fondation d'entreprise, maintient une action prioritaire en faveur des projets d'insertion sociale et professionnelle. Depuis 2008, la Fondation Eiffage soutient des projets favorisant l'insertion de personnes en situation d'exclusion, quel que soit le type de difficulté rencontrée (non-accès à la formation professionnelle, rupture de vie, mal logement, illettrisme, handicap). Désireuse de promouvoir l'engagement citoyen des salariés et retraités du Groupe, la Fondation soutient majoritairement des projets solidaires dans lesquels ils sont engagés bénévolement. De fait, elle ne dispose pas d'un programme de bénévolat systématique, mais accompagne ses salariés dans leur engagement citoyen. Depuis septembre 2015, des collaborateurs s'impliquent bénévolement (hors temps de travail) pour tutorer des étudiants issus de la diversité avec l'association Passeport Avenir partout en France.

#### 4.3. Construire une démarche de dialogue et de concertation avec les riverains pour développer harmonieusement les territoires

La bonne réalisation des chantiers nécessite de prendre en compte leurs impacts sur les riverains à toutes les étapes des projets. En amont, des processus de concertation sont systématiquement mis en œuvre afin de faciliter les acquisitions de terrains. Dans la durée des projets, le Groupe met en place des solutions techniques et une écoute des riverains afin de réduire les nuisances éventuellement engendrées par les travaux.

##### Favoriser la concertation et le dialogue pour faciliter les opérations foncières

Les opérations foncières étant un élément fondamental de la construction autoroutière, APRR et AREA privilégient les démarches de concertation avec tous les acteurs concernés, au travers de réunions publiques régulières permettant la prise en compte des spécificités liées aux activités économiques et agricoles ou aux zones d'habitat, et la mise en œuvre de mesures appropriées au cas par cas. Un dispositif continu et permanent d'information dédiée est mis en place et la priorité est systématiquement donnée aux accords amiables, tant pour les acquisitions sous décision d'utilité publique (DUP) que pour le règlement des dommages de chantier.

##### Minimiser les nuisances sur les territoires en informant davantage

---

##### Création d'un sentier paysager au sein de la carrière des Grands Caous (Var)

L'objectif de ce sentier est double : d'une part, favoriser l'ancrage local et faire découvrir le métier de carrier qui est peu connu ; d'autre part, sensibiliser à la richesse de la biodiversité présente sur ce site exceptionnel. Il permet ainsi d'accueillir les visiteurs, les élus, les associations sur un parcours pédagogique dans de bonnes conditions de sécurité. Des supports pédagogiques sont disséminés tout au long du sentier afin de raconter l'histoire de la carrière et de présenter les espèces présentes. Imaginé par les équipes de la carrière, le sentier a été réalisé par les équipes d'Eiffage Route en partenariat avec l'ONF et vise l'obtention d'un label de tourisme industriel.

---

Dans le cadre de chantier courant, la communication externe est assurée directement par le directeur de projet et son équipe. Sur certains chantiers de plus grande ampleur, un service de communication dédié au projet est mis en place pour coordonner, animer les communications non institutionnelles vers les parties prenantes (riverains, collectivités, associations). Des chantiers comme la Ligne à Grande Vitesse (LGV) Bretagne-Pays de Loire, les projets T4-T5-T6 de couverture de voies SNCF près de la gare Saint-Lazare à Paris, la Fondation LUMA à Arles continuent à démontrer l'effort de communication vers les riverains et les collectivités lors du déroulement d'un chantier Eiffage. Sur T4-T5-T6, l'information des réseaux sociaux et l'indication des restrictions de circulation sur Waze ont été déployées avec succès et deviennent une offre volontaire proposée par Eiffage Infrastructures.

---

#### La plate-forme logistique NOE pour des chantiers plus apaisés

NOE est une plate-forme de services mutualisés pour les chantiers qui permet de gérer au mieux les impacts des travaux sur les populations riveraines et les citoyens (perturbations du trafic, déviations provisoires, approvisionnements des chantiers, respect des contraintes environnementales). L'objectif est aussi de rationaliser dans le temps et l'espace, l'occupation des sols et sous-sols (gestion des bases travaux, parcs de stationnement provisoires, gestion des terres excavées, stockage et transport de matériaux, food truck...). Les services seront proposés aux différents chantiers en cours ou à venir sur le territoire de l'EPA Bordeaux-Euratlantique. Ce projet pilote est destiné à être reproduit dans d'autres villes sur les autres chantiers d'Eiffage.

---

#### 4.4. Les relations du Groupe avec ses parties prenantes: écoute, concertation et dialogue

Connaître et prendre en compte les besoins et attentes de ses parties prenantes, maîtriser les impacts de ses activités sur la société civile et prévenir tout risque inhérent aux incompréhensions mutuelles sont des enjeux forts pour les métiers du Groupe, par nature exercés au plus près des populations locales. L'acceptabilité sociale des activités est la clé indispensable d'un développement soutenable à long terme.

#### • La concertation, l'information et la qualité du service au cœur des relations avec le public

Les actions de concertation et de communication avec le public sont des pratiques usuelles dans les branches. Elles sont un pilier essentiel de l'acceptabilité des projets et activités, quelle que soit leur nature : infrastructure linéaire, construction, rénovation en site occupé ou encore exploitation de carrières.

Ainsi, tous les projets autoroutiers d'APRR et d'AREA font l'objet d'une démarche d'information approfondie basée sur de multiples supports destinés à toucher un public large : affiches, signalétique spécifique travaux, newsletters imprimées, sites internet et adresses mail dédiés ...

Par exemple, en 2016, APRR a lancé le site web SMART (Service mobilité accompagnement routier temporaire). Ce site est dédié au projet de la liaison A89-A6 située au nord de Lyon : objectifs, calendrier de réalisation, déviations, grandes phases et vie du chantier. SMART permet également, après inscription, de recevoir une information personnalisée sur les perturbations de circulation dans ce secteur et les déviations.

#### • Eiffage à l'écoute de ses clients et usagers

Des enquêtes de satisfaction clients sont également en place dans les branches, notamment dans le cadre des certifications ISO 9001. L'enquête réalisée par Clemessy en 2016 a ainsi révélé que 43% des clients citent les critères d'écoconception comme étant ou devenant des critères décisifs dans leur choix. En ce qui concerne l'exploitation des autoroutes, APRR mène régulièrement des enquêtes afin d'évaluer la perception du service par le client mais c'est principalement le traitement des réclamations écrites ou des sollicitations orales qui éclairent sur les points à corriger ou améliorer. En 2016, plus de 98% des réclamations ou sollicitations ont obtenu une réponse dans un délai inférieur ou égal à 10 jours. Les flux de données sont par ailleurs surveillés toute l'année, et toute augmentation de la volumétrie est étudiée.

Par ailleurs, le Groupe et ses filiales sont régulièrement évalués par leurs

clients et investisseurs. La réponse aux divers questionnaires RSE constitue un moment de dialogue et de bilan avec le demandeur.

Clemessy répond à des évaluations RSE pour le compte de ses clients. Suite à l'évaluation de l'enquête Ecovadis, l'entreprise a ainsi obtenu un score de 68/100 et reçu un niveau de reconnaissance « Gold », ce qui la place parmi les 5% les mieux notées par EcoVadis. Clemessy a également été évaluée via la plate-forme web « ACESIA » de l'AFNOR et obtenu une note auto-déclarée de 89/100.

Enfin, en 2016, plusieurs occasions ont permis au Groupe d'ouvrir le dialogue avec ses donneurs d'ordres, ses partenaires ou le public lors de sa participation à des salons tels que Futurapolis ou encore Biomim'expo durant lequel la direction développement durable du Groupe a fait une présentation sur l'intégration du biomimétisme dans l'offre Construire autrement.

---

#### Refonte de son dispositif d'écoute client dans la branche Infrastructures

Suite à sa réorganisation et à l'unification du système de management de la qualité, de l'environnement, la branche Infrastructures a revu les modalités d'écoute de ses clients car, face à la multitude de supports et de médias, il était devenu difficile de comparer l'efficacité de tel ou tel mode de collecte d'information. Pour y remédier, la branche a créé une application Smartphone qui permet de collecter et centraliser les informations sur un fichier unique. Ce formulaire inclut notamment des questions sur les thématiques environnementales. Il permet de recueillir objectivement et efficacement les commentaires et attentes des clients sur les domaines relevant autant de la qualité d'exécution que du respect des milieux ou de la préservation de l'intégrité physique des collaborateurs.

---

#### Interventions en milieu occupé: mettre en place un dialogue actif tout au long des projets pour préserver l'activité des occupants

Les travaux en site occupé demandent une prise en compte accrue des besoins et contraintes du client ou des occupants, une grande réactivité et une organisation sans faille. Ils

gènèrent un dialogue particulièrement actif. Sur le chantier pharaonique du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, les équipes d'Eiffage planifient des micro-phasages de travaux adaptés aux activités multiples du Parc, en coordination étroite avec les gestionnaires afin de ne pas gêner l'activité. C'est grâce à ce dialogue permanent et structuré que le chantier progresse sereinement. Chez Eiffage Construction plus particulièrement, à mesure que les chantiers de rénovation énergétique se développent, la médiation sociale devient un préalable de plus en plus indispensable au déroulement des travaux dans les logements. La branche déploie des dispositifs de concertation dédiés à l'écoute et aux questionnements des habitants et riverains. Au-delà des campagnes d'affichage et des plaquettes d'information, la médiation directe est très appréciée lors d'un chantier résidentiel par exemple. La branche peut mettre à la disposition des riverains, à temps complet, un cadre chargé des relations avec le public. Animateur des réunions d'information et pilote de la communication autour du chantier (site internet, affichages, communication via la presse quotidienne régionale), ce pilote social est un facilitateur de projet. Ainsi Eiffage Construction a développé une expertise sur l'hôtellerie de luxe et intervient avec la plus grande discrétion pour la tranquillité de la clientèle. En témoignent, les projets de rénovation dans deux grands hôtels parisiens emblématiques : le Lutetia et le Georges V.

### **À l'écoute des usagers de la route pour une mobilité sereine**

Protéger l'utilisateur, l'informer et lui offrir des services de qualité sont les trois objectifs qu'APRR et AREA poursuivent, à travers l'écoute et la disponibilité de leurs agents. Une attention particulière est portée sur l'intégration et le déploiement d'outils numériques dans la relation avec les clients pour leur proposer un accompagnement personnalisé avant et pendant leurs déplacements (ex. le site SMART sur la liaison A89-A6 cité précédemment). De même, la démarche qualité concernant les aires autoroutières est poursuivie, à travers, par exemple, l'amélioration de l'accueil sur les aires de repos avec de nouveaux espaces, couverts ou non, favorisant la détente. Les aires de services sont aussi en cours

de rénovation et offrent des espaces et équipements diversifiés pour faciliter la mobilité. L'augmentation du nombre de bornes de recharge pour véhicules électriques et de parkings de covoiturage, se conjugue avec des offres commerciales dédiées pour favoriser les nouvelles mobilités. Par ailleurs, dans le cadre de leur démarche Diversité labellisée, APRR et AREA ont mis en 2016 à disposition de leurs clients sourds ou malentendants un nouveau service. Il s'agit de leur faciliter l'accès à l'information grâce à une plateforme de traduction développée par la société spécialisée Acceo. Celle-ci les met en relation avec un téléconseiller formé au langage des signes ou à la transcription écrite de la parole en temps direct. Grâce à ce nouveau canal, une personne malentendante peut obtenir les renseignements qu'elle souhaite, comme n'importe quel autre client valide.

### **• Des partenariats sur mesure avec les ONG et associations**

Localement ou dans un périmètre plus large, les différentes branches et entités d'Eiffage ont des partenariats avec des ONG afin de soutenir des initiatives locales ou d'accompagner les actions du Groupe dans les domaines social ou sociétal (pour l'insertion professionnelle par exemple avec l'association Les Cravates solidaires ou le logement avec Humanisme et Habitat) ou encore environnemental (LPO, Humanité et Biodiversité ...). Cf. Développer les partenariats et les actions de mécénat pour ancrer les projets sur les territoires.

### **Eiffage Sénégal, un engagement citoyen pérenne**

Eiffage Sénégal est signataire depuis 2012 de la Charte RSE et développement durable des entreprises du Sénégal et s'investit depuis de nombreuses années auprès de ses salariés et de la population locale, en apportant notamment son soutien logistique à des ONG. C'est le cas en 2016 du partenariat avec deux ONG, Village Pilote et l'ASEDEME (Association sénégalaise pour la protection des enfants déficients mentaux), qui a permis de recueillir des enfants des rues pour les former à une technique de construction innovante avec des matériaux locaux (briques de terre). Eiffage Sénégal se distingue également par

ses actions, récurrentes depuis 2003, de sensibilisation aux risques du SIDA auprès des salariés, sous-traitants et populations riveraines des chantiers, en partenariat avec des structures publiques et privées. S'y ajoutent des programmes de soutien aux zones démunies permettant à la population de bénéficier d'infrastructures scolaires adaptées, de fournitures scolaires, de panneaux signalétiques, le tout en synergie avec les salariés, partenaires de cette démarche d'accompagnement.

### **• Eiffage, actif au sein des instances professionnelles**

Eiffage est présent dans les instances professionnelles aux niveaux national et local (FNTP, FRTP, EGFBT, SERCE, USIRF, UNICEM, UNPG FGC, CNCT, CIAN, Centre technique des industries mécaniques, ConstruirAcier...). Il porte également des mandats de représentation de la profession, notamment au Medef et groupe Medef International.

En particulier, les représentants d'Eiffage participent activement aux travaux des commissions techniques, prévention et développement durable. Par exemple, la présidence de la commission Environnement USIRF est actuellement assurée par le directeur général d'Eiffage Route.

### **• Des partenariats avec les PME pour soutenir l'innovation**

Conformément à sa politique Achats responsables, le Groupe s'engage à tenir compte des forces vives locales et régionales, notamment en faisant une place aux PME dans son sourcing. Par ailleurs, Eiffage a développé une démarche d'open-innovation mise en œuvre dans des projets spécifiques mais aussi des actions pérennes. Ainsi le projet Astainable a permis d'identifier et de promouvoir l'offre de 54 PME et start-up offrant des solutions dans l'urbanisme durable. Par ailleurs, l'aménagement de l'éco-quartier Smartseille constitue un laboratoire dans lequel ont pu être déployées les solutions de deux start-up en matière de stationnement partagé et d'agriculture urbaine. Dans les différentes entités du Groupe, des solutions innovantes variées sont régulièrement mises en œuvre sur la base de partenariats avec des start-up (par exemple l'offre de covoiturage

par APPR). On note également qu'en 2016, APPR a signé un partenariat avec le laboratoire urbain collaboratif de Lyon, TUBA, pour mettre en commun des données avec d'autres sociétés de service afin de créer de la valeur dans la smart city.

En 2016, l'organisation d'un « open-innovation Day » a permis d'accueillir 8 start-up qui ont présenté, à 80 managers de toutes les branches du Groupe, leurs offres innovantes dans la perspective de les intégrer aux offres d'Eiffage. Cet événement organisé à l'initiative de la direction du développement durable dans le cadre d'un partenariat avec l'incubateur Paris&Co sera reconduit en 2017. Enfin, la politique d'open innovation du Groupe sera déployée en 2017 avec la mise à disposition d'un fonds destiné notamment à cofinancer les innovations proposées en partenariat avec une start-up.

#### **4.5. Développer les partenariats et les actions de mécénat pour ancrer les projets sur les territoires**

Acteurs économiques reconnus des territoires, les entreprises du Groupe sont engagées dans des partenariats et actions de mécénat à vocation culturelle ou sociale. Ces actions sont souvent portées par la Fondation d'entreprise en coordination étroite avec les entités sur le terrain. D'autres initiatives sont plus ponctuelles et émergent des liens étroits entre les entités et leur écosystème local.

Parmi les actions marquantes de 2016 :

- Le Groupe a collaboré avec l'association solidaire qui a pu collecter 136 kilos de vêtements et accessoires sur le campus Pierre Berger à Vélizy. Créée par trois étudiants en école de commerce, l'association aide les demandeurs d'emploi à s'habiller la veille de leur entretien de recrutement. Une manière de rompre les discriminations liées à l'apparence. Des conseillers en image et recruteurs bénévoles interviennent également par le biais de l'association afin d'accompagner les candidats à l'embauche et faire en sorte que leurs entretiens se déroulent au mieux. L'opération a aussi eu lieu dans plusieurs branches du Groupe ;
- Eiffage Infrastructures a participé en 2016 à « La Ronde des Carrières ». Avec le soutien des communes de Martot et

Criquebeuf-sur-Seine, cette 1<sup>re</sup> édition de « La Ronde des Carrières » est un parcours dont l'originalité est de passer à l'intérieur de plusieurs sites de carrières. Les frais d'inscription collectés par Eiffage ont été intégralement reversés à l'association « TI'TOINE », association qui aide les enfants atteints de cancer ;

- Eiffage Immobilier a signé une convention avec le ministère de la Culture et de la Communication en 2015 où la branche s'engage à accueillir une œuvre d'art dans chaque nouvel immeuble livré. En 2016, cette convention a abouti à la réalisation de l'œuvre EC876 réalisée à partir de 876 images de collaborateurs d'Eiffage Construction, recueillies lors de l'événement interne « Nos immeubles, nos régions, nos valeurs... Notre Œuvre ».

#### **Soutien au Pavillon de l'Arsenal, un lieu unique pour la valorisation de la construction et de l'architecture**

Le Pavillon de l'Arsenal de Paris a pour objet de contribuer au rayonnement et à la diffusion vers tous les publics de la connaissance de l'urbanisme et du patrimoine architectural de Paris et de la métropole parisienne. Eiffage Immobilier et le Pavillon de l'Arsenal ont signé une convention de collaboration en 2016 visant à cofinancer des projets d'exposition et d'édition sur la construction et l'urbanisme durables.

Eiffage Sénégal s'investit dans de nombreuses actions citoyennes dans les domaines de l'éducation ou du sport, ou par des dons de matériels, l'aide à la création d'entreprise ou le soutien financier de projets à vocation sociale ou environnementale : appui financier à la création du GIE (Groupement d'intérêt économique) DEGGO, bénéficiaire du programme de reboisement/maraîchage, construction d'ouvrages pour la restructuration des zones inondées de Dalifort, don de matériels pour la mosquée de Diogo, don de matériels à l'association NEBEDAY (ONG sénégalaise qui œuvre dans le domaine de la protection/valorisation des ressources) et diverses associations locales de femmes actives. Dans la région de la Casamance, l'éco-parc, première réserve naturelle protégée du pays depuis 2010, et son nouvel écolodge ont été inaugurés en novembre 2015 en présence d'Eiffage Sénégal qui a participé à leur

réhabilitation et au soutien financier du projet.

Pour sa part, la Fondation est impliquée dans de nombreux projets à portées éducatives, culturelles en lien avec les problématiques d'insertion professionnelle. Elle développe des partenariats pluriannuels pour soutenir ces actions, par exemple avec le réseau des Jardins de Cocagne qui fait travailler 4 000 personnes en insertion sur des activités de maraîchage biologique, Habitat et Humanisme Île-de-France qui accompagne des personnes fragilisées vers un logement autonome, l'association ATD Quart-Monde qui expérimente des chantiers d'insertion exclusivement dédiés aux chômeurs de longue durée ou l'association Passeport Avenir qui accompagne des jeunes issus de milieux modestes vers les métiers d'ingénieurs grâce à des tuteurs bénévoles (salariés d'Eiffage). L'ensemble de ces actions renforce l'ancrage territorial du Groupe et ses relations avec les communautés locales.

On note également qu'en 2016 un nouveau partenariat a été conclu dans le domaine sociétal avec une convention de mécénat « Fondation INSA Lyon – Eiffage » consacrée à la responsabilité sociétale de l'ingénieur. Dans ce cadre, Eiffage finance notamment la réalisation d'une thèse de doctorat en sociologie consacrée à « la RSE et les pratiques des ingénieurs ».

#### **4.6. S'appuyer sur la politique d'achat du Groupe pour intégrer le développement durable dans les critères de choix**

##### **• Orientations de la direction Achats**

Les achats du Groupe sont très variés et sont répartis de la manière suivante :

- la sous-traitance et les fournitures représentant 50 % des dépenses 2016 sur le montant global ;
- l'autre moitié étant répartie entre :
  - le matériel, les matériaux, les prestations (pour 30 %) puis,
  - les frais généraux, la main-d'œuvre, l'énergie & fluide, l'immobilier, les travaux, les équipements et les télécommunications (les 4 dernières catégories représentant moins de 5 % des dépenses globales).

Dans le cadre du plan stratégique 2020 d'Eiffage, la direction Achats a défini sa feuille de route dont les axes principaux de travail sont de :

- renforcer le management de la relation fournisseurs :
- identifier les fournisseurs stratégiques des métiers et établir une relation privilégiée ;
- intégrer les fournisseurs dans des programmes de SRM (Supplier Relationship Management) ;
- impliquer des sponsors des directions opérationnelles dans la relation ;
- impliquer les fournisseurs et les achats dans l'innovation :
- avoir un système de management partagé de l'open innovation défini avec la direction du développement durable ;
- favoriser la collaboration avec des start-up ;
- capter et diffuser les innovations fournisseurs mises en pratique sur le terrain ;
- organiser des challenges fournisseurs autour de thèmes d'innovation ;
- favoriser le développement des collaborateurs :
- donner de la visibilité et encadrer les descriptifs de postes ainsi que les évolutions pour l'ensemble de l'organisation achat ;
- former l'ensemble des exploitants aux « basiques achats » ;
- favoriser l'implication des acheteurs dans les projets transverses et le compagnonnage ;
- poursuivre les formations : à fin 2016, 280 stagiaires ont participé aux modules du master Spé Achats de L'université Eiffage ;
- faciliter le travail des opérationnels, en mettant en place des outils de communication achat (accès aux contrats-cadre, à l'annuaire des acheteurs par famille et régions...).

#### • Achats responsables

La politique des achats responsables, construite en collaboration avec les responsables environnement du Groupe, est déployée sur des catégories de produits comme les fournitures de bureau, la téléphonie, les déchets, les bases vies ou encore les vêtements de travail.

#### Impressions et consommation de papier

En 2015, la direction Achats a mené une action spécifique sur la thématique

de l'impression et la consommation de papier. L'objectif de réduction de 44 % de la masse des impressions du Groupe vise à inciter les collaborateurs à rationaliser leur comportement face à cet acte quotidien semblant anodin mais pouvant représenter une source d'économies importante. Le projet a été déployé tout au long de l'année 2016 : à fin décembre, plus de 2 000 machines ont été installées : 80 % sur sites permanents, 14 % sur les chantiers, 6 % pour les métiers. À ce jour, Clemessy et APRR ont déjà atteint leur objectif cible de 44 % d'économie d'impression.

#### Emissions carbone

La réduction des émissions carbone des déplacements des collaborateurs reste un autre axe fort des plans de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et des branches. Les achats participent à cet objectif : la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> de la grille VP passe à 97,13 g CO<sub>2</sub> km en 2017, et la flotte compte actuellement 40 véhicules hybrides et 62 véhicules électriques.

#### Gestion des déchets

Une nouvelle consultation sur la famille des déchets a été lancée en 2016. L'objectif est de proposer à l'ensemble du Groupe des fournisseurs spécialisés par typologie de déchets, tout en renforçant l'exigence en matière de traçabilité et de reporting.

Ainsi, la direction Achats et la direction du développement durable ont lancé un questionnaire auprès des QSE régionaux afin de comprendre les besoins terrain et de mesurer les attentes des prescripteurs internes. Une analyse du marché a ensuite été menée afin d'identifier les innovations et nouvelles opportunités.

#### Débitumants

Une démarche conjointe entre la direction Achats et la direction prévention et sécurité de la branche Infrastructures a été lancée en 2016, afin de mesurer le degré de dangerosité des produits débituminants proposés par nos fournisseurs actuels. L'objectif à mi-2017 est de sélectionner une gamme de produits plus adaptés aux exigences du Groupe en termes de protection des employés Eiffage

#### Politique d'achats responsables sur le projet de LGV BPL

Dans le cadre du projet BPL, ERE s'est engagé à mener une politique d'achats responsables conformément à la politique générale du Groupe. Pour respecter cet engagement, CLERE s'est doté d'un fonds d'investissement qui a deux objectifs :

- identifier et évaluer les sous-traitants en matière de RSE sur une plate-forme qui a permis de référencer 1883 fournisseurs ;
- accompagner les PME vers des démarches de progrès (audits environnementaux et sociaux) grâce à un fonds RSE. A l'aide du portail fournisseur, une vingtaine d'entreprises ont été retenues pour tester la démarche et une entreprise a bénéficié de l'accompagnement financier pour mettre en œuvre sa démarche RSE.

#### • Intégrer dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants leurs responsabilités sociales et environnementales

#### Code de conduite des achats

Le code de conduite des achats a été remis à jour en décembre 2016 et transmis à l'ensemble des acheteurs du Groupe afin qu'ils puissent attester en avoir pris connaissance. Il met en exergue des aspects spécifiques liés aux pratiques de la fonction achat, les règles de comportement et les standards d'éthique, ainsi que les attentes d'Eiffage vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants.

#### Couverture contractuelle

La direction Achats du Groupe s'engage sur un objectif de 50 % de couverture des fournisseurs sous contrat-cadre d'ici 2017, notamment grâce à l'application de sa nouvelle stratégie Groupe.

#### ESAT

Les acheteurs sont également sensibilisés à l'emploi de travailleurs handicapés, notamment dans le secteur protégé. Ainsi, Eiffage confie à plus de 110 ESAT une partie de la sous-traitance pour l'entretien des bâtiments et des espaces verts, ou encore le service nettoyage de locaux.

#### RSE

Tous les contrats signés par nos fournisseurs comportent des clauses de RSE, rappelant qu'Eiffage a adhéré au Global Compact et demandant

à ses fournisseurs d'en respecter les principes.

### **Alerte fraudes**

Afin de sensibiliser nos fournisseurs sur les risques de fraude et d'usurpation d'identité à la commande d'achat, un message d'alerte a été mis en ligne sur le site internet Eiffage.

## **4.7. Nos engagements pour des pratiques professionnelles loyales et responsables**

### **• Actions engagées pour prévenir la corruption**

Le respect des règles de concurrence, délit d'initié, conflits d'intérêts, rétributions ou cadeaux est inscrit dans le cahier Éthique & Engagements du Groupe, accessible à tous les collaborateurs et visible sur les sites web du Groupe. Eiffage dispose par ailleurs d'un dispositif d'alerte –Whistleblowing– qui permet à tout salarié ayant connaissance de comportements anticoncurrentiels, de faits de corruption ou d'abus de confiance, de les signaler aux instances dirigeantes. Les procédures mises en place par le Groupe offrent des moyens concrets pour maîtriser le risque de pratiques irrégulières qui peuvent constituer un vrai risque d'atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise. Disposant d'un champ restreint, elle reste très encadrée par des conditions de mise en œuvre strictes qui garantissent aux salariés le respect de leur liberté et de leurs droits fondamentaux, et écartent toute dénonciation anonyme.

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

Les impacts des activités des entreprises du Groupe sur la santé et la sécurité des consommateurs sont de deux ordres : directs pour APRR et AREA qui gèrent la sécurité des clients sur leur réseau routier, plus indirects pour les autres branches liées à l'énergie, la construction et aux infrastructures.

### **Assurer la sécurité de l'usager, au cœur des politiques d'APRR et d'AREA**

Cet objectif majeur se décline au travers d'actions contribuant à une maîtrise partagée des risques : aménagements de sécurité, animations

attractives sur les aires pour inciter les conducteurs à s'arrêter plus souvent et plus longtemps, lutte contre la somnolence avec l'aménagement de salles de repos ou partenariat avec des hôtels pour les siestes, journées sécurité organisées avec la Gendarmerie nationale. Un autre exemple porte sur la section d'A75 concédée à APRR et qui dispose déjà d'équipements de sécurité : 6 caméras de surveillance, 5 boucles de comptage de trafic, 2 panneaux à message variable. La continuité du bon fonctionnement de ces équipements est vérifiée lors de la reprise d'exploitation et ils vont être complétés par de nouveaux moyens : création de « garages techniques » tous les 500 m pour la mise en sécurité des équipes d'intervention, marquage spécial pour les bandes d'arrêt d'urgence « réduites » et marquages au sol spécifiques avec renforcement de la signalisation pour lutter contre les contresens.

Les véhicules en contresens représentent en effet un fléau pour la sécurité. APRR, en partenariat avec l'ASFA et Autoroute info active un dispositif d'information croisée afin de prévenir le plus tôt possible les autorités et les usagers (avec les panneaux d'information, la radio et les applications digitales). En parallèle, APRR et AREA poursuivent les expérimentations d'outils de détection des véhicules à contresens sur l'A432, le grand contournement Est de Lyon.

APRR et AREA entretiennent également une démarche d'amélioration continue de la maîtrise des risques routiers. La gestion du trafic et les interventions des secours sont coordonnées par les postes de commandement centraux, joignables 24h 24 par les bornes d'appel ou l'application smartphone SOS Autoroute. Une attention particulière est portée aux tunnels avec la mise en place de dispositifs de sécurité et de procédures spécifiques. Le réseau APRR-AREA étant par ailleurs situé dans des zones climatiques très exposées, les deux sociétés déploient chaque année leur dispositif de viabilité hivernale, afin d'assurer la qualité de service et la sécurité des clients malgré les aléas météorologiques. AREA travaille en partenariat avec Météo France pour des prévisions à J + 2, ciblées en fonction des spécificités géographiques de son réseau

(lacs, montagnes, terres froides ...). Les deux entreprises misent sur les nouvelles technologies d'information pour améliorer et faciliter la communication avec les usagers. Ainsi les informations concernant les conditions de trafic, la météo, ou les accidents sont transmises en temps réel. Un service de « SMS dépannage » est disponible sur le réseau APRR afin d'informer le client directement et simplement pendant la gestion d'un incident. Le partenariat noué avec la Croix Rouge pour accompagner et prendre en charge les clients en cas de météo extrême complète le dispositif de sécurité et de protection des usagers.

Pour les autres activités du Groupe, les consommateurs bénéficient *in fine* de la fiabilité des constructions et de la sécurité des installations qu'ils fréquentent sans pour autant en être les commanditaires. Eiffage s'attache, par l'emploi de matériaux plus vertueux, les démarches d'écoconception de ses branches, la réduction des impacts et nuisances de ses activités –y compris industrielles– à rendre plus sûrs à la fois ses sites et chantiers, et les installations qu'il construit.

### **Usage et qualité de vie au cœur de l'offre de Ville durable**

D'une manière plus large, Eiffage promeut, à travers l'offre de ville durable « à la française » incarnée par le projet Astainable® mais aussi dans le cadre du chantier Smartseille, la primauté de l'usage et de la qualité de vie et les nouvelles technologies au service des habitants. La ville durable vise à placer au cœur de la démarche la qualité de vie des habitants et non la promotion de solutions techniques pour elles-mêmes. L'adaptation de la réponse urbaine aux défis du développement durable doit nécessairement intégrer la dimension comportementale et le choix de solutions favorisant la cohésion sociale.

Pour en savoir plus, des informations sont disponibles sur le site : [www.developpementdurable.eiffage.com](http://www.developpementdurable.eiffage.com)

# 5. Annexes

## 5.1. Correspondance des principes du Global Compact avec les réponses d'Eiffage

Principes du Global Compact	Réponse Eiffage	Pages	
Droits de l'Homme	1 Promouvoir et respecter les droits de l'Homme reconnus au plan international	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées / Une démarche RSE conforme aux standards internationaux	134
		<b>Développer le capital humain du Groupe</b> / Emploi - Dialogue social - Prévention sécurité - Formation - Égalité des chances	136
	2 S'assurer de ne pas se faire complice de violations de droits fondamentaux	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées	134
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
Normes de travail	3 Faire respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective au droit à la négociation collective	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées	134
		<b>Développer le capital humain du Groupe</b> / Dialogue social	138
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
	4 Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées	134
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
	5 Soutenir l'abolition effective du travail des enfants	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées	134
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
	6 Éliminer la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / Une charte commune, des valeurs partagées	134
<b>Développer le capital humain du Groupe</b> / Emploi - Égalité des chances		144	
Cahier Éthique & Engagements		Internet	
Environnement	7 Promouvoir une approche basée sur le principe de précaution pour les grands enjeux environnementaux	<b>Stratégie, valeurs et organisation</b> / La stratégie développement durable du Groupe	132
		<b>Réduire l'empreinte environnementale</b> / Organisation - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire - Réduire l'empreinte énergie carbone - Préserver la biodiversité	147
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
	8 Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables	<b>Réduire l'empreinte environnementale</b> / Organisation - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire - Réduire l'empreinte énergie carbone - Préserver la biodiversité	147
		<b>Élargir l'empreinte sociétale</b> / S'appuyer sur la politique d'achats pour intégrer le développement durable dans les critères de choix	165
		Cahier Éthique & Engagements	Internet
9 Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	<b>Réduire l'empreinte environnementale</b> / Organisation - Préserver les ressources et contribuer à l'économie circulaire - Réduire l'empreinte énergie carbone - Préserver la biodiversité	146	
	Cahier Éthique & Engagements	Internet	
Lutte contre la corruption	10 Agir contre la corruption sous toutes ses formes y compris l'extorsion de fonds	<b>Élargir l'empreinte sociétale</b> / Engagements pour des pratiques professionnelles loyales et responsables	167
		Cahier Éthique & Engagements	Internet

En savoir plus : [www.developpementdurable.eiffage.com](http://www.developpementdurable.eiffage.com) et [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## 5.2. Reporting quantitatif concernant les informations sociales

Tableau n°1 - Effectifs au 31/12/2016

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Effectif total Cadres	2014	2 515	2 797	3 516	547	46	278	9 699
	2015	2 499	2 715	3 518	538	81	276	9 627
	<b>2016</b>	<b>2 513</b>	<b>2 685</b>	<b>3 512</b>	<b>531</b>	<b>81</b>	<b>345</b>	<b>9 667</b>
Effectif total ETAM	2014	1 886	5 072	8 279	1 890	71	102	17 300
	2015	1 755	4 691	8 063	1 848	134	99	16 590
	<b>2016</b>	<b>1 629</b>	<b>4 558</b>	<b>8 002</b>	<b>1 826</b>	<b>161</b>	<b>191</b>	<b>16 367</b>
Effectif total Ouvriers	2014	5 608	10 439	9 028	1 427	0	0	26 502
	2015	5 106	9 716	8 421	1 394	0	0	24 637
	<b>2016</b>	<b>4 701</b>	<b>9 272</b>	<b>8 041</b>	<b>1 343</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>23 405</b>
Effectif total	2014	10 009	18 308	20 823	3 864	117	380	53 501
	2015	9 360	17 122	20 002	3 780	215	375	50 854
	<b>2016</b>	<b>8 843</b>	<b>16 515</b>	<b>19 555</b>	<b>3 700</b>	<b>290</b>	<b>536</b>	<b>49 439</b>

### SA concernées par le décret A16:E28 II

		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Effectif total Cadres	2014	420	127	828
	2015	407	131	846
	<b>2016</b>	<b>405</b>	<b>126</b>	<b>850</b>
Effectif total ETAM	2014	1 499	391	1 900
	2015	1 458	390	1 906
	<b>2016</b>	<b>1 445</b>	<b>381</b>	<b>1 966</b>
Effectif total Ouvriers	2014	866	609	907
	2015	833	561	854
	<b>2016</b>	<b>807</b>	<b>536</b>	<b>797</b>
Effectif total	2014	2 785	1 127	3 635
	2015	2 698	1 082	3 606
	<b>2016</b>	<b>2 657</b>	<b>1 043</b>	<b>3 613</b>

### Étranger

		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Effectif total	2014	3 285	3 395	2 284	837	758	1 315	NC
	2015	3 515	3 383	2 386	826	914	1 185	703
	<b>2016</b>	<b>3 724</b>	<b>3 196</b>	<b>2 296</b>	<b>800</b>	<b>736</b>	<b>975</b>	<b>389</b>

- Autres Europe = Angleterre, Italie, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Suisse. 91 % des effectifs hors France sont pris en compte dans le reporting.

- Autres International = Canada, Colombie, Inde.

## Tableau n°2 - Embauches et licenciements

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Embauches CDD+CDI Cadres	2014	178	219	318	13	6	30	764
	2015	219	195	301	5	6	9	735
	<b>2016</b>	<b>287</b>	<b>281</b>	<b>359</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>980</b>
Taux d'embauches CDD+CDI Cadres femmes	2014	27,53 %	20,55 %	15,72 %	53,85 %	16,67 %	43,33 %	21,60 %
	2015	26,03 %	19,49 %	14,95 %	0,00 %	16,67 %	44,44 %	19,73 %
	<b>2016</b>	<b>28,22 %</b>	<b>18,51 %</b>	<b>16,71 %</b>	<b>50,00 %</b>	<b>25,00 %</b>	<b>40,00 %</b>	<b>21,84 %</b>
Embauches CDD+CDI ETAM	2014	184	467	629	83	13	8	1 384
	2015	185	356	597	71	25	3	1 237
	<b>2016</b>	<b>208</b>	<b>512</b>	<b>765</b>	<b>75</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>1 638</b>
Taux d'embauches CDD+CDI ETAM femmes	2014	47,83 %	38,33 %	20,35 %	37,35 %	63,64 %	37,50 %	31,50 %
	2015	45,95 %	30,90 %	20,60 %	38,03 %	16,00 %	66,67 %	28,38 %
	<b>2016</b>	<b>41,35 %</b>	<b>29,49 %</b>	<b>17,12 %</b>	<b>36,00 %</b>	<b>26,19 %</b>	<b>44,44 %</b>	<b>25,76 %</b>
Embauches CDD+CDI Ouvriers	2014	127	626	552	68	0	0	1 373
	2015	62	432	521	72	0	0	1 087
	<b>2016</b>	<b>59</b>	<b>655</b>	<b>723</b>	<b>76</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>1 564</b>
Taux d'embauches CDD+CDI Ouvriers femmes	2014	0,79 %	0,96 %	0,72 %	10,29 %	SO	SO	1,31 %
	2015	1,61 %	2,08 %	0,96 %	12,50 %	SO	SO	2,21 %
	<b>2016</b>	<b>1,69 %</b>	<b>0,92 %</b>	<b>1,24 %</b>	<b>6,58 %</b>	<b>0 %</b>	<b>SO</b>	<b>1,34 %</b>
Embauches CDD+CDI	2014	489	1 312	1 499	164	19	38	3 521
	2015	466	983	1 419	148	31	12	3 059
	<b>2016</b>	<b>554</b>	<b>1 448</b>	<b>1 847</b>	<b>161</b>	<b>101</b>	<b>71</b>	<b>4 182</b>
Embauches jeunes de moins de 26 ans	2014	246	585	618	68	7	13	1 537
	2015	249	497	537	76	4	4	1 367
	<b>2016</b>	<b>257</b>	<b>609</b>	<b>730</b>	<b>70</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>1 731</b>
Embauches seniors (≥ à 50 ans)	2014	23	78	113	13	0	2	229
	2015	23	73	124	6	0	1	227
	<b>2016</b>	<b>30</b>	<b>105</b>	<b>155</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>313</b>
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	2014	274	758	375	11	2	0	1 420
	2015	328	648	429	18	4	7	1 434
	<b>2016</b>	<b>248</b>	<b>684</b>	<b>342</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1 307</b>

**Tableau n°2 - Embauches et licenciements**

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Embauches CDD+CDI Cadres	2014	7	6	72
	2015	2	3	57
	<b>2016</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>65</b>
Taux d'embauches CDD+CDI Cadres femmes	2014	14,29%	100%	15,28%
	2015	0%	0%	8,77%
	<b>2016</b>	<b>38%</b>	<b>100%</b>	<b>6,15%</b>
Embauches CDD+CDI ETAM	2014	47	36	142
	2015	43	28	121
	<b>2016</b>	<b>62</b>	<b>13</b>	<b>149</b>
Taux d'embauches CDD+CDI ETAM femmes	2014	51,06%	19,44%	18,31%
	2015	37,21%	39,29%	20,66%
	<b>2016</b>	<b>38,71%</b>	<b>23,08%</b>	<b>16,78%</b>
Embauches CDD+CDI Ouvriers	2014	40	28	61
	2015	46	26	76
	<b>2016</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>97</b>
Taux d'embauches CDD+CDI Ouvriers femmes	2014	17,50%	0%	0%
	2015	19,57%	0%	0%
	<b>2016</b>	<b>13,16%</b>	<b>0%</b>	<b>1,03%</b>
Embauches CDD+CDI	2014	94	70	275
	2015	91	57	254
	<b>2016</b>	<b>108</b>	<b>53</b>	<b>311</b>
Embauches jeunes de moins de 26 ans	2014	45	23	126
	2015	52	24	124
	<b>2016</b>	<b>58</b>	<b>12</b>	<b>127</b>
Embauches seniors (≥ à 50 ans)	2014	7	6	21
	2015	2	4	18
	<b>2016</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>29</b>
Licenciements de CDI hors rupture conventionnelle	2014	5	6	39
	2015	11	7	36
	<b>2016</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Embauches CDD+CDI	2014	417	305	992	189	69	1 097	NC
	2015	502	308	839	127	87	751	153
	<b>2016</b>	<b>600</b>	<b>370</b>	<b>1 084</b>	<b>184</b>	<b>63</b>	<b>806</b>	<b>80</b>
Licenciements	2014	142	239	172	38	12	0	NC
	2015	105	199	81	94	32	0	5
	<b>2016</b>	<b>134</b>	<b>244</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

**Tableau n°3 - Stagiaires et alternants**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Tuteurs en exercice	2014	296			202	49	0	2 359
	2015	244	968	957	223	51	0	2 443
	<b>2016</b>	<b>213</b>	<b>882</b>	<b>897</b>	<b>166</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>2 210</b>
Stagiaires accueillis dans l'année	2014	844	891	1 137	68	12	28	2 980
	2015	676	745	1 193	85	17	18	2 734
	<b>2016</b>	<b>692</b>	<b>740</b>	<b>1 186</b>	<b>85</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>2 739</b>
Alternants présents au 31 12	2014	262	696	799	87	5	8	1 857
	2015	211	591	689	106	10	3	1 610
	<b>2016</b>	<b>180</b>	<b>655</b>	<b>769</b>	<b>109</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1 735</b>
Alternants accueillis dans l'année	2014	398	1 084	1 269	152	13	12	2 928
	2015	360	982	1 128	160	10	11	2 651
	<b>2016</b>	<b>299</b>	<b>961</b>	<b>1 126</b>	<b>186</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>2 603</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Tuteurs en exercice	2014	147	55	213
	2015	166	57	222
	<b>2016</b>	<b>117</b>	<b>49</b>	<b>219</b>
Stagiaires accueillis dans l'année	2014	64	4	165
	2015	78	7	189
	<b>2016</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>197</b>
Alternants présents au 31 12	2014	62	25	172
	2015	78	28	171
	<b>2016</b>	<b>90</b>	<b>19</b>	<b>158</b>
Alternants accueillis dans l'année	2014	106	46	239
	2015	117	43	255
	<b>2016</b>	<b>146</b>	<b>40</b>	<b>241</b>

**Tableau n°4 - Rémunérations brutes hors absences (en moyenne annuelle)**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Cadres femmes	2014	47 619	48 098	46 091	53 981	49 949	61 371	48 629
	2015	47 950	48 585	46 336	53 414	51 367	60 200	48 847
	<b>2016</b>	<b>47 996</b>	<b>48 727</b>	<b>47 620</b>	<b>54 288</b>	<b>49 166</b>	<b>59 130</b>	<b>49 485</b>
Cadres hommes	2014	63 564	62 155	54 858	65 299	81 487	93 468	60 749
	2015	62 039	62 272	55 150	65 791	71 042	92 254	60 442
	<b>2016</b>	<b>61 339</b>	<b>61 889</b>	<b>56 096</b>	<b>66 525</b>	<b>67 842</b>	<b>88 262</b>	<b>60 565</b>
Cadres	2014	60 702	60 134	53 794	62 117	71 166	84 921	58 849
	2015	59 414	60 251	54 047	62 196	66 764	83 136	58 566
	<b>2016</b>	<b>58 797</b>	<b>59 987</b>	<b>55 049</b>	<b>62 937</b>	<b>64 355</b>	<b>78 700</b>	<b>58 750</b>
ETAM femmes	2014	29 723	28 975	28 043	31 758	26 710	33 719	29 288
	2015	29 937	29 413	28 320	31 730	27 980	33 722	29 552
	<b>2016</b>	<b>29 974</b>	<b>29 878</b>	<b>28 812</b>	<b>31 964</b>	<b>28 849</b>	<b>32 148</b>	<b>29 949</b>
ETAM hommes	2014	35 231	35 610	33 073	34 997	30 450	36 441	34 215
	2015	35 529	35 843	33 303	35 182	30 964	36 782	34 419
	<b>2016</b>	<b>35 629</b>	<b>36 356</b>	<b>33 625</b>	<b>35 680</b>	<b>30 301</b>	<b>35 390</b>	<b>34 745</b>
ETAM	2014	33 298	34 093	32 096	33 520	28 260	35 702	32 979
	2015	33 493	34 399	32 348	33 586	29 691	35 958	33 201
	<b>2016</b>	<b>33 508</b>	<b>34 945</b>	<b>32 736</b>	<b>33 945</b>	<b>29 820</b>	<b>33 993</b>	<b>33 559</b>
Ouvriers femmes	2014	22 306	23 698	22 309	30 526	SO	SO	28 021
	2015	22 125	23 493	22 408	31 024	SO	SO	28 447
	<b>2016</b>	<b>22 622</b>	<b>23 564</b>	<b>23 019</b>	<b>31 257</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>28 718</b>
Ouvriers hommes	2014	29 434	27 211	26 952	30 368	SO	SO	27 707
	2015	29 974	27 397	27 190	31 127	SO	SO	28 008
	<b>2016</b>	<b>30 445</b>	<b>28 441</b>	<b>27 592</b>	<b>30 732</b>	<b>23 799</b>	<b>SO</b>	<b>28 643</b>
Ouvriers	2014	29 393	27 192	26 893	30 422	SO	SO	27 714
	2015	29 931	27 379	27 129	31 092	SO	SO	28 018
	<b>2016</b>	<b>30 399</b>	<b>28 419</b>	<b>27 535</b>	<b>30 897</b>	<b>23 799</b>	<b>SO</b>	<b>28 645</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Cadres femmes	2014	53 441	55 879	45 712
	2015	53 292	53 800	45 019
	<b>2016</b>	<b>55 120</b>	<b>51 519</b>	<b>46 712</b>
Cadres hommes	2014	66 583	61 175	53 719
	2015	65 785	65 812	53 112
	<b>2016</b>	<b>67 004</b>	<b>65 003</b>	<b>54 721</b>
Cadres	2014	62 832	59 761	52 980
	2015	62 161	62 305	52 343
	<b>2016</b>	<b>63 493</b>	<b>61 145</b>	<b>53 968</b>
ETAM femmes	2014	31 116	34 365	29 195
	2015	31 071	34 348	29 656
	<b>2016</b>	<b>31 152</b>	<b>35 120</b>	<b>30 136</b>
ETAM hommes	2014	34 037	38 948	33 178
	2015	34 004	39 921	33 237
	<b>2016</b>	<b>34 427</b>	<b>40 658</b>	<b>33 510</b>
ETAM	2014	32 707	36 845	32 543
	2015	32 649	37 330	32 681
	<b>2016</b>	<b>32 901</b>	<b>38 047</b>	<b>32 998</b>
Ouvriers femmes	2014	29 554	31 911	22 231
	2015	29 603	32 997	22 335
	<b>2016</b>	<b>29 859</b>	<b>33 189</b>	<b>23 325</b>
Ouvriers hommes	2014	29 961	31 042	25 224
	2015	30 546	32 147	25 273
	<b>2016</b>	<b>30 193</b>	<b>31 689</b>	<b>25 479</b>
Ouvriers	2014	29 827	31 359	25 188
	2015	30 252	32 456	25 237
	<b>2016</b>	<b>30 095</b>	<b>32 213</b>	<b>25 453</b>

**Tableau n°5 - Organisation du temps de travail**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux de salariés Cadres hommes à temps partiel	2014	0,49%	0,38%	0,59%	0,77%	0,00%	1,50%	0,53%
	2015	0,49%	0,43%	0,62%	0,79%	0,00%	1,54%	0,56%
	<b>2016</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,54%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,30%</b>	<b>0,52%</b>
Taux de salariés Cadres femmes à temps partiel	2014	8,28%	6,80%	6,82%	11,95%	0,00%	6,41%	7,69%
	2015	7,48%	6,20%	6,47%	12,03%	0,00%	4,94%	7,12%
	<b>2016</b>	<b>7,55%</b>	<b>5,03%</b>	<b>7,16%</b>	<b>12,58%</b>	<b>0,00%</b>	<b>4,39%</b>	<b>7,03%</b>
Taux de salariés Cadres à temps partiel	2014	1,95%	1,32%	1,37%	4,02%	0,00%	2,88%	1,67%
	2015	1,80%	1,29%	1,36%	4,09%	0,00%	2,54%	1,69%
	<b>2016</b>	<b>1,95%</b>	<b>0,97%</b>	<b>1,45%</b>	<b>4,14%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,32%</b>	<b>1,61%</b>
Taux de salariés ETAM hommes à temps partiel	2014	0,25%	0,31%	0,96%	1,59%	10,34%	0,00%	0,76%
	2015	0,37%	0,38%	0,93%	1,53%	4,49%	0,00%	0,78%
	<b>2016</b>	<b>0,60%</b>	<b>0,42%</b>	<b>0,95%</b>	<b>1,25%</b>	<b>2,75%</b>	<b>1,06%</b>	<b>0,81%</b>
Taux de salariés ETAM femmes à temps partiel	2014	12,90%	10,30%	17,29%	13,05%	19,05%	3,57%	13,84%
	2015	12,86%	9,66%	16,29%	13,00%	15,56%	10,00%	13,39%
	<b>2016</b>	<b>12,90%</b>	<b>9,38%</b>	<b>16,03%</b>	<b>12,14%</b>	<b>15,38%</b>	<b>7,22%</b>	<b>12,92%</b>
Taux de salariés ETAM à temps partiel	2014	4,88%	2,64%	4,17%	6,93%	15,49%	0,98%	4,13%
	2015	5,07%	2,43%	3,93%	6,93%	8,21%	3,03%	3,99%
	<b>2016</b>	<b>5,34%</b>	<b>2,37%</b>	<b>3,76%</b>	<b>6,41%</b>	<b>6,83%</b>	<b>4,19%</b>	<b>3,86%</b>
Taux de salariés Ouvriers hommes à temps partiel	2014	0,29%	0,22%	0,70%	5,71%	SO	SO	0,59%
	2015	0,30%	0,32%	0,76%	4,51%	SO	SO	0,63%
	<b>2016</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,30%</b>	<b>0,69%</b>	<b>4,10%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>0,58%</b>
Taux de salariés Ouvriers femmes à temps partiel	2014	14,29%	33,85%	22,22%	36,24%	SO	SO	32,61%
	2015	16,13%	26,92%	20,17%	34,71%	SO	SO	30,76%
	<b>2016</b>	<b>18,75%</b>	<b>26,53%</b>	<b>25,00%</b>	<b>35,15%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>31,90%</b>
Taux de salariés Ouvriers à temps partiel	2014	0,37%	0,43%	1,00%	16,75%	SO	SO	1,49%
	2015	0,39%	0,46%	1,04%	14,99%	SO	SO	1,47%
	<b>2016</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,44%</b>	<b>1,02%</b>	<b>14,30%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>1,42%</b>
Taux de salariés à temps partiel	2014	1,62%	1,18%	2,32%	10,14%	9,40%	2,37%	2,38%
	2015	1,65%	1,13%	2,26%	9,50%	5,12%	2,67%	2,32%
	<b>2016</b>	<b>1,74%</b>	<b>1,06%</b>	<b>2,22%</b>	<b>8,95%</b>	<b>3,79%</b>	<b>2,99%</b>	<b>2,27%</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Taux de salariés Cadres hommes à temps partiel	2014	1,01 %	0,00 %	0,81 %
	2015	0,70 %	1,08 %	0,39 %
	<b>2016</b>	<b>0,71 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,39 %</b>
Taux de salariés Cadres femmes à temps partiel	2014	14,75 %	2,70 %	7,23 %
	2015	14,17 %	5,26 %	8,33 %
	<b>2016</b>	<b>13,11 %</b>	<b>10,81 %</b>	<b>11,54 %</b>
Taux de salariés Cadres à temps partiel	2014	5,00 %	0,00 %	2,88 %
	2015	4,67 %	2,29 %	1,18 %
	<b>2016</b>	<b>4,44 %</b>	<b>3,17 %</b>	<b>1,41 %</b>
Taux de salariés ETAM hommes à temps partiel	2014	1,26 %	2,82 %	0,94 %
	2015	1,43 %	1,91 %	0,69 %
	<b>2016</b>	<b>0,92 %</b>	<b>2,51 %</b>	<b>0,78 %</b>
Taux de salariés ETAM femmes à temps partiel	2014	12,94 %	13,48 %	23,62 %
	2015	12,94 %	13,26 %	22,98 %
	<b>2016</b>	<b>12,01 %</b>	<b>12,64 %</b>	<b>22,08 %</b>
Taux de salariés ETAM à temps partiel	2014	6,74 %	7,67 %	4,63 %
	2015	6,86 %	7,18 %	4,30 %
	<b>2016</b>	<b>6,16 %</b>	<b>7,35 %</b>	<b>4,12 %</b>
Taux de salariés Ouvriers hommes à temps partiel	2014	2,32 %	11,11 %	1,34 %
	2015	1,40 %	9,73 %	1,30 %
	<b>2016</b>	<b>1,23 %</b>	<b>8,96 %</b>	<b>1,14 %</b>
Taux de salariés Ouvriers femmes à temps partiel	2014	20,36 %	55,08 %	25,00 %
	2015	18,32 %	54,05 %	9,09 %
	<b>2016</b>	<b>20,00 %</b>	<b>53,23 %</b>	<b>11,11 %</b>
Taux de salariés Ouvriers à temps partiel	2014	8,33 %	28,79 %	1,65 %
	2015	6,72 %	27,27 %	1,41 %
	<b>2016</b>	<b>6,82 %</b>	<b>25,56 %</b>	<b>1,25 %</b>
Taux de salariés à temps partiel	2014	6,96 %	18,10 %	3,16 %
	2015	6,49 %	17,01 %	2,88 %
	<b>2016</b>	<b>6,10 %</b>	<b>16,20 %</b>	<b>2,85 %</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux de salariés à temps partiel	2014	3,41 %	9,34 %	4,55 %	0,72 %	6,46 %	0,00 %	NC
	2015	4,18 %	8,10 %	4,40 %	1,09 %	1,42 %	0,00 %	0,14 %
	<b>2016</b>	<b>5,75 %</b>	<b>7,82 %</b>	<b>3,31 %</b>	<b>1,88 %</b>	<b>2,04 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>

## Tableau n°6 - Absentéisme

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux d'absentéisme net	2014	6,00%	6,33%	5,12%	5,24%	3,34%	1,94%	5,80%
	2015	6,50%	6,80%	5,71%	5,47%	3,80%	3,24%	6,18%
	<b>2016</b>	<b>6,78%</b>	<b>7,13%</b>	<b>5,77%</b>	<b>5,24%</b>	<b>2,60%</b>	<b>3,55%</b>	<b>6,33%</b>

### SA concernées par le décret Grenelle II

		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Taux d'absentéisme net	2014	4,91%	6,06%	3,74%
	2015	5,04%	6,53%	4,06%
	<b>2016</b>	<b>4,81%</b>	<b>6,34%</b>	<b>4,10%</b>

### Étranger

		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux d'absentéisme net	2014	5,39%	6,85%	2,84%	10,17%	1,93%	0,92%	NC
	2015	5,69%	8,33%	3,04%	6,68%	1,61%	0,78%	2,17%
	<b>2016</b>	<b>6,91%</b>	<b>7,25%</b>	<b>4,18%</b>	<b>8,25%</b>	<b>4,17%</b>	<b>0,75%</b>	<b>3,53%</b>

## Tableau n°7 - Santé-Sécurité

France		Construction	Infrastructures <sup>*</sup>	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux de fréquence des accidents du travail	2014	17,48	14,44	9,58	10,96	24,47	4,83	13,05
	2015	15,64	13,12	9,09	12,32	9,24	3,46	11,86
	<b>2016</b>	<b>12,40</b>	<b>10,68</b>	<b>9,00</b>	<b>4,21</b>	<b>15,55</b>	<b>5,22</b>	<b>9,88</b>
Taux de fréquence des intérimaires	2014	37,28			34,45	0,00	0,00	29,03
	2015	41,01	27,24	22,31	8,31	0,00	0,00	26,51
	<b>2016</b>	<b>35,05</b>	<b>29,56</b>	<b>22,55</b>	<b>17,19</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>26,73</b>
Taux de gravité réglementaire	2014	1,35	1,0	0,58	0,83	0,20	0,11	0,90
	2015	1,50	0,96	0,50	0,86	0,35	0,52	0,87
	<b>2016</b>	<b>1,48</b>	<b>1,03</b>	<b>0,52</b>	<b>0,65</b>	<b>0,29</b>	<b>0,10</b>	<b>0,87</b>
Maladies professionnelles reconnues dans l'année et imputables à l'entreprise	2014	68			3	0	0	230
		62	57	77	4	0	0	200
	<b>2016</b>	<b>80</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>248</b>

\* Hors Goyer (TF : 15,60 - TG : 0,90 en 2016)

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Taux de fréquence des accidents du travail	2014	9,97	13,08	6,5
	2015	13,52	9,82	7,72
	<b>2016</b>	<b>4,98</b>	<b>2,12</b>	<b>5,79</b>
Taux de fréquence des intérimaires	2014	37,2	0	28,34
	2015	9,325	0	24,48
	<b>2016</b>	<b>19,23</b>	<b>0</b>	<b>14,4</b>
Taux de gravité réglementaire	2014	0,66	1,2	0,43
	2015	0,74	1,11	0,28
	<b>2016</b>	<b>0,48</b>	<b>1,09</b>	<b>0,34</b>
Maladies professionnelles reconnues dans l'année et imputables à l'entreprise	2014	2	1	12
	2015	3	1	13
	<b>2016</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

Les définitions des taux de fréquence et taux de gravité réglementaire sont les suivantes :

- **Taux de fréquence :** Nombre total d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 divisé par le nombre total d'heures travaillées ;

- **Taux de gravité réglementaire :** Nombre de journées perdues suite aux accidents de travail intervenus dans les trois dernières années x 1 000 divisé par le nombre d'heures travaillées.

Seules les données sur le périmètre France sont publiées. En effet, il n'est pas encore possible, pour le moment, de consolider des données harmonisées sur le périmètre International, du fait de différences de réglementations dans les pays d'implantation du Groupe.

## Tableau n°8 - Formation

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Nombre total d'heures de formation	2014	172 988	300 982		83 747	592	5 595	947 424
	2015	147 818	229 374	345 632	78 117	3 286	6 639	810 866
	<b>2016</b>	<b>155 643</b>	<b>247 120</b>	<b>384 536</b>	<b>74 689</b>	<b>2 977</b>	<b>9 655</b>	<b>874 618</b>
% coût global formation	2014	1,90%	1,85%	2,69%	3,76%	0,98%	1,94%	2,29%
	2015	1,77%	1,50%	2,69%	3,94%	2,51%	2,27%	2,17%
	<b>2016</b>	<b>1,80%</b>	<b>1,68%</b>	<b>2,92%</b>	<b>3,91%</b>	<b>1,08%</b>	<b>2,49%</b>	<b>2,34%</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Nombre total d'heures de formation	2014	63 389	20 358	70 900
	2015	57 635	20 482	73 041
	<b>2016</b>	<b>54 947</b>	<b>19 742</b>	<b>84 598</b>
% coût global formation	2014	3,80%	3,66%	5,12%
	2015	4,04%	3,68%	5,26%
	<b>2016</b>	<b>3,97%</b>	<b>3,76%</b>	<b>5,32%</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Nombre total d'heures de formation	2014	30 377	60 179	28 566	12 053	7 634	4 221	NC
	2015	31 555	62 133	33 063	8 061	7 522	7 231	2 085
	<b>2016</b>	<b>42 450</b>	<b>52 982</b>	<b>32 430</b>	<b>9 176</b>	<b>6 553</b>	<b>5 256</b>	<b>2 747</b>

**Tableau n°9 - Emploi des femmes**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Taux de femmes Cadres dans l'effectif Cadres	2014	18,73%	14,73%	12,51%	29,07%	28,26%	28,06%	16,22%
	2015	18,73%	14,84%	12,73%	29,37%	18,52%	29,35%	16,34%
	<b>2016</b>	<b>20,02%</b>	<b>14,82%</b>	<b>12,33%</b>	<b>29,94%</b>	<b>18,52%</b>	<b>33,04%</b>	<b>16,78%</b>
Taux de femmes ETAM dans l'effectif ETAM	2014	36,59%	23,36%	19,63%	46,61%	59,15%	27,45%	25,73%
	2015	37,66%	22,06%	19,57%	47,02%	33,58%	30,30%	25,42%
	<b>2016</b>	<b>38,55%</b>	<b>21,74%</b>	<b>18,63%</b>	<b>47,37%</b>	<b>32,30%</b>	<b>50,79%</b>	<b>25,20%</b>
Taux de femmes Ouvriers dans l'effectif Ouvriers	2014	0,62%	0,62%	1,40%	36,16%	SO	SO	2,80%
	2015	0,61%	0,54%	1,41%	34,72%	SO	SO	2,78%
	<b>2016</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,53%</b>	<b>1,34%</b>	<b>32,84%</b>	<b>0,00%</b>	<b>SO</b>	<b>2,69%</b>
Taux de femmes dans l'effectif total	2014	11,95%	9,08%	10,52%	40,27%	47,01%	27,89%	12,65%
	2015	12,39%	8,70%	10,72%	39,97%	27,91%	29,60%	12,74%
	<b>2016</b>	<b>13,15%</b>	<b>8,71%</b>	<b>10,39%</b>	<b>39,59%</b>	<b>23,10%</b>	<b>39,37%</b>	<b>12,90%</b>

**SA concernées par le décret Grenelle II**

		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Taux de femmes Cadres dans l'effectif Cadres	2014	29,05%	29,13%	10,02%
	2015	29,48%	29,01%	9,93%
	<b>2016</b>	<b>30,12%</b>	<b>29,37%</b>	<b>9,18%</b>
Taux de femmes ETAM dans l'effectif ETAM	2014	46,90%	45,52%	16,26%
	2015	47,19%	46,41%	16,21%
	<b>2016</b>	<b>47,27%</b>	<b>47,77%</b>	<b>15,67%</b>
Taux de femmes Ouvriers dans l'effectif Ouvriers	2014	33,33%	40,20%	1,32%
	2015	31,45%	39,57%	1,29%
	<b>2016</b>	<b>29,74%</b>	<b>37,50%</b>	<b>1,13%</b>
Taux de femmes dans l'effectif total	2014	40,05%	40,81%	11,11%
	2015	39,66%	40,76%	11,20%
	<b>2016</b>	<b>39,33%</b>	<b>40,27%</b>	<b>10,93%</b>

**Étranger**

		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Taux de femmes dans l'effectif	2014	10,99%	8,72%	6,61%	23,66%	10,55%	4,18%	NC
	2015	11,52%	9,03%	7,16%	25,67%	9,49%	4,73%	8,11%
	<b>2016</b>	<b>13,16%</b>	<b>9,47%</b>	<b>7,97%</b>	<b>25,00%</b>	<b>11,77%</b>	<b>5,53%</b>	<b>10,80%</b>

**Tableau n°10 - Personnes en situation de handicap\***

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Nombre de handicapés (DOETH case C)	2014	400,28			129,32	3,00	3,68	1 972,77
	2015	363,49	747,51	785,81	138,43	6,00	5,00	2 046,24
	<b>2016</b>	<b>301,90</b>	<b>702,93</b>	<b>805,19</b>	<b>150,97</b>	<b>5,00</b>	<b>6,17</b>	<b>1 972,16</b>
Nombre d'unités associées à contrats avec des EA, CDTD ou ESAT (DOETH case D2)	2014	15,35			4,59	0,00	0,21	85,69
	2015	14,21	21,47	21,78	3,99	1,49	0,55	63,49
	<b>2016</b>	<b>10,45</b>	<b>21,89</b>	<b>29,91</b>	<b>6,11</b>	<b>0,00</b>	<b>0,65</b>	<b>69,01</b>
Effectif manquant minoré des efforts consentis (DOETH case G)	2014	149,98			41,47	0,00	16,11	609,70
	2015	142,11	150,78	192,71	31,65	1,54	14,45	533,24
	<b>2016</b>	<b>133,11</b>	<b>174,18</b>	<b>174,38</b>	<b>20,44</b>	<b>2,00</b>	<b>12,18</b>	<b>516,29</b>
Indemnités payées (DOETH case P) (€)	2014	234 687			128 324	0	70 254	1 139 840
	2015	215 798	222 390	629 528	101 920	5 870	61 926	1 237 432
	<b>2016</b>	<b>187 523</b>	<b>276 460</b>	<b>475 005</b>	<b>55 613</b>	<b>0</b>	<b>52 836</b>	<b>1 047 438</b>
Embauche de personnes en situation de handicap	2014	6			3	0	0	47
	2015	1	7	6	0	0	0	14
	<b>2016</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26</b>

\* Les données publiées issues de la DOETH correspondent à l'année N-1 de reporting.

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Nombre de handicapés (DOETH case C)	2014	91,00	38,32	116,92
	2015	93,24	45,19	156,54
	<b>2016</b>	<b>106,53</b>	<b>44,44</b>	<b>119,04</b>
Nombre d'unités associées à contrats avec des EA, CDTD ou ESAT (DOETH case D2)	2014	3,71	0,88	5,27
	2015	3,25	0,74	6,42
	<b>2016</b>	<b>5,64</b>	<b>0,47</b>	<b>8,44</b>
Effectif manquant minoré des efforts consentis (DOETH case G)	2014	36,20	5,27	37,86
	2015	31,65	0,00	44,53
	<b>2016</b>	<b>20,44</b>	<b>0,00</b>	<b>27,05</b>
Indemnités payées (DOETH case P) (€)	2014	125 839	2 485	214 212
	2015	101 920	0	239 748
	<b>2016</b>	<b>55 613</b>	<b>0</b>	<b>155 970</b>
Embauche de personnes en situation de handicap	2014	3	0	8
	2015	0	0	3
	<b>2016</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

**Tableau n°11 - Répartition par âge**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Nombre de salariés de - de 26 ans	2014	832	1 756	1 709	115	8	16	4 436
	2015	662	1 468	1 488	116	13	6	3 753
	<b>2016</b>	<b>581</b>	<b>1 418</b>	<b>1 515</b>	<b>114</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>3 692</b>
Nombre de salariés âgés de + de 26 ans à 30 ans	2014	1 462	2 216	2 238	130	16	36	6 098
	2015	1 326	1 973	2 112	129	26	37	5 603
	<b>2016</b>	<b>1 163</b>	<b>1 850</b>	<b>2 000</b>	<b>123</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>5 238</b>
Nombre de salariés âgés de + de 30 ans à 35 ans	2014	1 385	2 197	2 594	211	20	80	6 487
	2015	1 344	2 122	2 459	192	40	65	6 222
	<b>2016</b>	<b>1 306</b>	<b>2 022</b>	<b>2 408</b>	<b>174</b>	<b>50</b>	<b>83</b>	<b>6 043</b>
Nombre de salariés âgés de + de 35 ans à 40 ans	2014	1 237	2 049	2 299	457	24	69	6 135
	2015	1 170	1 943	2 292	392	38	75	5 910
	<b>2016</b>	<b>1 110</b>	<b>1 887</b>	<b>2 373</b>	<b>326</b>	<b>45</b>	<b>95</b>	<b>5 836</b>
Nombre de salariés âgés de + de 40 ans à 45 ans	2014	1 356	2 437	2 938	787	12	50	7 580
	2015	1 285	2 244	2 683	745	34	51	7 042
	<b>2016</b>	<b>1 182</b>	<b>2 132</b>	<b>2 416</b>	<b>703</b>	<b>34</b>	<b>79</b>	<b>6 546</b>
Nombre de salariés âgés de + de 45 ans à 50 ans	2014	1 488	2 903	3 350	788	19	54	8 602
	2015	1 401	2 745	3 242	771	29	56	8 244
	<b>2016</b>	<b>1 322</b>	<b>2 585</b>	<b>3 105</b>	<b>767</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>7 882</b>
Nombre de salariés âgés de + de 50 ans à 55 ans	2014	1 247	2 522	3 107	705	9	45	7 635
	2015	1 213	2 538	3 086	746	21	48	7 652
	<b>2016</b>	<b>1 209</b>	<b>2 571</b>	<b>3 082</b>	<b>786</b>	<b>23</b>	<b>76</b>	<b>7 747</b>
Nombre de salariés âgés de + de 55 ans à 60 ans	2014	803	1 886	2 251	570	7	22	5 539
	2015	803	1 863	2 308	570	7	22	5 573
	<b>2016</b>	<b>813</b>	<b>1 743</b>	<b>2 306</b>	<b>564</b>	<b>13</b>	<b>43</b>	<b>5 482</b>
Nombre de salariés âgés de + de 60 ans à 65 ans	2014	184	339	263	98	2	6	892
	2015	143	300	324	117	3	6	893
	<b>2016</b>	<b>141</b>	<b>282</b>	<b>330</b>	<b>140</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>907</b>
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2014	14	26	17	3	0	2	62
	2015	18	29	13	5	0	4	69
	<b>2016</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>66</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Nombre de salariés de - de 26 ans	2014	81	34	366
	2015	86	30	343
	<b>2016</b>	<b>95</b>	<b>19</b>	<b>343</b>
Nombre de salariés âgés de 26 ans à 30 ans	2014	81	49	368
	2015	76	53	363
	<b>2016</b>	<b>75</b>	<b>48</b>	<b>363</b>
Nombre de salariés âgés de + de 30 ans à 35 ans	2014	130	81	372
	2015	121	71	359
	<b>2016</b>	<b>115</b>	<b>59</b>	<b>386</b>
Nombre de salariés âgés de + de 35 ans à 40 ans	2014	333	124	348
	2015	283	109	371
	<b>2016</b>	<b>228</b>	<b>98</b>	<b>376</b>
Nombre de salariés âgés de + de 40 ans à 45 ans	2014	583	204	445
	2015	554	191	406
	<b>2016</b>	<b>523</b>	<b>180</b>	<b>367</b>
Nombre de salariés âgés de + de 45 ans à 50 ans	2014	554	234	647
	2015	538	233	621
	<b>2016</b>	<b>536</b>	<b>231</b>	<b>579</b>
Nombre de salariés âgés de + de 50 ans à 55 ans	2014	519	186	608
	2015	559	187	618
	<b>2016</b>	<b>582</b>	<b>204</b>	<b>638</b>
Nombre de salariés âgés de + de 55 ans à 60 ans	2014	407	163	424
	2015	401	166	450
	<b>2016</b>	<b>409</b>	<b>155</b>	<b>478</b>
Nombre de salariés âgés de + de 60 ans à 65 ans	2014	68	30	55
	2015	78	39	74
	<b>2016</b>	<b>92</b>	<b>48</b>	<b>79</b>
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2014	3	0	2
	2015	2	3	1
	<b>2016</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Nombre de salariés de - de 26 ans	2014	501	265	70	97	49	54	NC
	2015	590	230	66	92	79	44	108
	<b>2016</b>	<b>626</b>	<b>209</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>51</b>
Nombre de salariés âgés de 26 ans à 30 ans	2014	247	339	172	118	79	183	nc
	2015	308	318	199	102	134	142	116
	<b>2016</b>	<b>346</b>	<b>352</b>	<b>130</b>	<b>84</b>	<b>98</b>	<b>72</b>	<b>59</b>
Nombre de salariés âgés de + de 30 ans à 35 ans	2014	307	366	362	148	89	242	NC
	2015	322	376	352	147	136	223	104
	<b>2016</b>	<b>313</b>	<b>366</b>	<b>304</b>	<b>163</b>	<b>85</b>	<b>189</b>	<b>93</b>
Nombre de salariés âgés de + de 35 ans à 40 ans	2014	307	366	362	148	89	242	NC
	2015	284	358	485	143	120	225	83
	<b>2016</b>	<b>314</b>	<b>374</b>	<b>463</b>	<b>134</b>	<b>93</b>	<b>198</b>	<b>60</b>
Nombre de salariés âgés de + de 40 ans à 45 ans	2014	339	491	423	108	98	230	nc
	2015	340	446	484	132	100	225	61
	<b>2016</b>	<b>343</b>	<b>417</b>	<b>484</b>	<b>124</b>	<b>90</b>	<b>188</b>	<b>56</b>
Nombre de salariés âgés de + de 45 ans à 50 ans	2014	572	544	308	55	111	189	NC
	2015	558	543	352	61	109	180	39
	<b>2016</b>	<b>548</b>	<b>513</b>	<b>377</b>	<b>72</b>	<b>106</b>	<b>158</b>	<b>21</b>
Nombre de salariés âgés de + de 50 ans à 55 ans	2014	472	484	242	57	119	129	NC
	2015	531	512	237	51	107	124	29
	<b>2016</b>	<b>591</b>	<b>495</b>	<b>276</b>	<b>46</b>	<b>98</b>	<b>96</b>	<b>28</b>
Nombre de salariés âgés de + de 55 ans à 60 ans	2014	359	370	125	68	77	13	nc
	2015	393	385	139	61	87	21	21
	<b>2016</b>	<b>435</b>	<b>334</b>	<b>147</b>	<b>61</b>	<b>78</b>	<b>45</b>	<b>15</b>
Nombre de salariés âgés de + de 60 ans à 65 ans	2014	170	163	73	22	32	1	NC
	2015	170	204	71	30	36	1	3
	<b>2016</b>	<b>180</b>	<b>138</b>	<b>53</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Nombre de salariés âgés de + de 65 ans	2014	14	4	0	6	7	1	NC
	2015	19	11	1	7	6	0	1
	<b>2016</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

### 5.3. Reporting quantitatif concernant les informations environnementales

Tableau n°1 - Certifications

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Chiffre d'affaires certifié ISO 14001 (%)	2014	99%			100%	SO	SO	90%
	2015	99,62%	79,35%	87,00%	100%	SO	SO	89,74%
	<b>2016</b>	<b>98,61%</b>	<b>92,00%</b>	<b>88,00%</b>	<b>100%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>94,82%</b>
Chiffre d'affaires certifié ISO 9001 (%)	2014	99,48%			100%	SO	SO	93,09%
	2015	99,62%	81,42%	95,20%	100%	SO	SO	92,44%
	<b>2016</b>	<b>98,99%</b>	<b>94,00%</b>	<b>96,00%</b>	<b>100%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>97,25%</b>
Chiffre d'affaires certifié sécurité (%)	2014	78,30%			24,98%	SO	SO	44,26%
	2015	75,80%	23,85%	53,70%	25,00%	SO	SO	44,51%
	<b>2016</b>	<b>82,71%</b>	<b>29,00%</b>	<b>62,00%</b>	<b>24,99%</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>52,43%</b>

Les données 2014 ne sont pas recalculées pour les périmètres des branches Infrastructures et Énergie.

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Chiffre d'affaires certifié ISO 14001 (%)	2014	100%	100%	68%
	2015	100%	100%	98%
	<b>2016</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Chiffre d'affaires certifié ISO 9001 (%)	2014	100%	100%	68%
	2015	100%	100%	98%
	<b>2016</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Chiffre d'affaires certifié sécurité (%)	2014	0%	100%	67%
	2015	0%	100%	51%
	<b>2016</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>72%</b>

Le déploiement de l'ISO 50001 se poursuit au sein des branches Infrastructures et Énergie. Ainsi, en 2016, 67% du chiffre d'affaires de la branche Énergie est couvert par cette certification sur le périmètre France. La certification ISO 50001 couvre 24% de la consommation énergétique de la branche Infrastructures.

**Tableau n°2 - Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Provisions environnement comptabilisées (€)	2014	115 000	12 931 891	63 300	0	0	0	13 110 191
	2015	115 000	11 921 744	78 100	0	0	0	12 114 844
	<b>2016</b>	<b>115 000</b>	<b>11 911 453</b>	<b>132 036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12 158 489</b>
Cautions financières environnement (€)	2014	0	42 147 471	0	374 085	0	0	42 521 556
	2015	0	43 507 354	0	374 085	0	0	43 881 439
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>49 905 571</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49 905 571</b>
Investissements préventifs environnement (€)	2014	413 086			24 142 478	0	0	34 737 297
	2015	343 914	4 615 506	402 286	15 904 383	14 900	0	21 280 989
	<b>2016</b>	<b>454 977</b>	<b>2 249 968</b>	<b>722 682</b>	<b>17 171 713</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20 599 340</b>
Dépenses préventives de fonctionnement environnement (€)	2014	552 753			18 609 808	0	0	24 470 211
	2015	447 159	3 785 459	459 033	17 704 620	0	0	22 396 271
	<b>2016</b>	<b>596 976</b>	<b>3 267 560</b>	<b>574 769</b>	<b>18 131 409</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22 570 714</b>
Dépenses préventives fonctionnement (%)	2014	0,01 %			0,77 %	0 %	SO	0,18 %
	2015	0 %	0,71 %	0,01 %	0,80 %	0 %	SO	0,16 %
	<b>2016</b>	<b>0,02 %</b>	<b>0,11 %</b>	<b>0,02 %</b>	<b>0,78 %</b>	<b>0 %</b>	<b>SO</b>	<b>0,20 %</b>
Coûts actions en réparation décision justice (€)	2014	1 000	76 209	0	0	0	0	77 209
	2015	1 000	80 500	31 800	0	0	0	113 300
	<b>2016</b>	<b>1 000</b>	<b>35 650</b>	<b>34 458</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71 108</b>

**SA concernées par le décret Grenelle II**

		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Provisions environnement comptabilisées (€)	2014	0	0	0
	2015	0	0	0
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cautions financières environnement (€)	2014	374 085	0	0
	2015	374 085	0	0
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investissements préventifs environnement (€)	2014	19 098 923	5 043 555	29 977
	2015	10 435 694	5 468 689	23 043
	<b>2016</b>	<b>15 478 482</b>	<b>1 693 231</b>	<b>46 337</b>
Dépenses préventives de fonctionnement environnement (€)	2014	14 802 255	3 807 553	0
	2015	13 787 113	3 917 507	0
	<b>2016</b>	<b>14 079 644</b>	<b>4 051 765</b>	<b>0</b>
Dépenses préventives fonctionnement (%)	2014	0,81 %	0,65 %	0 %
	2015	0,83 %	0,71 %	0 %
	<b>2015</b>	<b>0,81 %</b>	<b>0,70 %</b>	<b>0 %</b>
Coûts actions en réparation décision justice (€)	2014	0	0	0
	2015	0	0	0
	<b>2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Montant des provisions environnement comptabilisées (€) = Montant des provisions comptabilisées pour risques environnementaux.

Montant des cautions financières environnement (€) = Montant des cautions bancaires ou assurances mises en place au titre de garanties liées à des engagements environnementaux (cautions financières pour carrières...).

Coût actions en réparation décision justice (€) = Coût des actions menées en réparation d'une décision de justice en matière d'environnement.

**Tableau n°3 - Consommations d'eau**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Eau du réseau (m³)	2014	268 875	715 135	376 153	400 829	9 831	2 584	1 804 695
	2015	261 061	506 334	76 679	404 872	331 592	7 840	1 588 378
	<b>2016</b>	<b>309 245</b>	<b>468 689</b>	<b>75 588</b>	<b>424 762</b>	<b>4 197</b>	<b>13 103</b>	<b>1 295 583</b>
Eau de pompage (m³)	2014	320	1 759 757	588	98	SO	SO	1 760 763
	2015	31 920	2 261 541	90	1 334	SO	SO	2 294 885
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>3 209 112</b>	<b>50</b>	<b>2 581</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>3 211 743</b>
Eau de récupération (m³)	2014	2 334	463 474	SO	SO	SO	SO	465 896
	2015	17	263 504	SO	SO	SO	SO	263 521
	<b>2016</b>	<b>95</b>	<b>159 410</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>159 505</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	CleMESSY (SA)
Eau du réseau (m³)	2014	299 679	101 150	16 249
	2015	335 740	69 132	14 842
	<b>2016</b>	<b>334 000</b>	<b>90 762</b>	<b>14 018</b>
Eau de pompage (m³)	2014	0	98	SO
	2015	0	1 334	SO
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>2 581</b>	<b>SO</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Eau du réseau (m³)	2014	42 851	40 691	175 380	14 077	3 069	53 721	NC
	2015	34 969	54 548	90 532	14 474	2 738	42 840	1 715
	<b>2016</b>	<b>21 470</b>	<b>62 410</b>	<b>80 147</b>	<b>17 023</b>	<b>1 865</b>	<b>53 309</b>	<b>2 106</b>
Eau de pompage (m³)	2015	285	0	74 506	0	20	0	0
	<b>2016</b>	<b>311</b>	<b>132</b>	<b>69 574</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>967</b>
Eau de récupération (m³)	2015	0	182	1 422	0	6 500	0	0
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>7 863</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Tableau n°4 - Déchets

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Déchets dangereux (t)	2014	193			1 236	0	SO	5 287
	2015	207	2 350,79	598,82	3 101	0	SO	6 258
	<b>2016</b>	<b>215</b>	<b>3 636</b>	<b>354</b>	<b>557</b>	<b>0</b>	<b>SO</b>	<b>4 762</b>
Déchets non dangereux (t)	2014	81 028			8 257	0	SO	120 183
	2015	68 066	55 664	9 079	7 932	2 152	SO	142 893
	<b>2016</b>	<b>69 175</b>	<b>16 561</b>	<b>39 840</b>	<b>8 338</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>133 913</b>
Déchets inertes (t)	2014	53 225	1 437 818	63 316	3	0	SO	1 554 388
	2015	42 446	386 368	79 432	0	0	SO	508 246
	<b>2016</b>	<b>48 299</b>	<b>5 026 910</b>	<b>72 926</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>SO</b>	<b>5 148 135</b>
Dépenses déchets (€)	2014	10 928 049	6 345 739	2 134 664	2 394 779	NC	0	22 120 301
	2015	9 741 343	5 316 326	2 151 507	2 534 705	292 388	0	20 036 269
	<b>2016</b>	<b>12 413 093</b>	<b>4 036 165</b>	<b>1 973 224</b>	<b>2 362 320</b>	<b>NC</b>	<b>43 136</b>	<b>20 827 938</b>

### SA concernées par le décret Grenelle II

		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Déchets dangereux (t)	2014	509	727	27
	2015	1 952	1 149	63
	<b>2016</b>	<b>341</b>	<b>216</b>	<b>31</b>
Déchets non dangereux (t)	2014	6 371	1 886	722
	2015	6 506	1 426	2 899
	<b>2016</b>	<b>6 971</b>	<b>1 367</b>	<b>577</b>
Déchets inertes (t)	2014	3,4	0	0
	2015	0	0	0
	<b>2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dépenses déchets (€)	2014	<b>2 223 079</b>	<b>171 700</b>	<b>73 089</b>
	2015	<b>2 312 869</b>	<b>221 836</b>	<b>482 524</b>
	<b>2016</b>	<b>2 181 273</b>	<b>181 047</b>	<b>339 493</b>

La quantité de déchets dangereux hors France s'élève à 8 043 tonnes.

## Tableau n°5 - Matières premières

France		Infrastructures
Consommation de granulats (t)	2014	17 152 725
	2015	15 009 005
	<b>2016</b>	<b>15 312 086</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Consommation de granulats (t)	2014	NC	NC	3 703 865	0	0	297 171	NC
	2015	784 987	45 311	3 875 731	0	0	310 192	463
	<b>2016</b>	<b>820 648</b>	<b>150 084</b>	<b>5 227 118</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>243 047</b>	<b>0</b>

France		Infrastructures
ARC 1000 ou similaire (m²)	2014	381 785
	2015	274 116
	<b>2016</b>	<b>208 516</b>

## Tableau n°6 - Énergie

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
Consommation Électricité (GWh)	2014	52,76			76,76	1,35	2,45	369,63
	2015	42,52	144,39	32,44	73,16	43,65	1,99	338,15
	<b>2016</b>	<b>55,41</b>	<b>159,98</b>	<b>31,22</b>	<b>69,14</b>	<b>1,35</b>	<b>3,98</b>	<b>321,09</b>
Production Énergie renouvelable en kWh vendue à EDF	2014	157 935			54 458	0	SO	347 445
	2015	169 684	82 915	89 594	58 574	0	SO	400 767
	<b>2016</b>	<b>24 055</b>	<b>76 073</b>	<b>88 287</b>	<b>54 427</b>	<b>0</b>	<b>119 872</b>	<b>362 714</b>
Consommation Essence (l)	2014	171 320	212 156	67 176	29 342	0	SO	484 873
	2015	8 016	218 478	75 738	18 001	1 397	SO	321 630
	<b>2016</b>	<b>6 942</b>	<b>216 255</b>	<b>71 454</b>	<b>6 589</b>	<b>0</b>	<b>SO</b>	<b>301 239</b>
Consommation Kérosène (l)	2014	SO	330 000	SO	SO	SO	SO	330 000
	2015	SO	227 000	SO	SO	SO	SO	227 000
	<b>2016</b>	<b>SO</b>	<b>281 000</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>281 000</b>
Consommation FOD (l)	2014	238 606	3 532 191	493 287	452 811	0	SO	4 781 455
	2015	204 355	1 370 585	185 283	547 797	33 000	SO	2 341 020
	<b>2016</b>	<b>173 551</b>	<b>1 100 521</b>	<b>189 893</b>	<b>602 842</b>	<b>2 977</b>	<b>SO</b>	<b>2 069 784</b>
Consommation GO (l)	2014	6 861 273	35 454 637	18 819 395	5 515 135	25 775	116 491	69 563 132
	2015	5 983 315	34 642 207	19 783 185	5 406 342	78 129	NC	65 893 178
	<b>2016</b>	<b>5 967 245</b>	<b>32 380 061</b>	<b>19 492 258</b>	<b>5 013 287</b>	<b>15 856</b>	<b>122 638</b>	<b>62 991 345</b>
Consommation GNR (l)	2014	499 069	56 901 526	792 135	0	0	SO	58 444 846
	2015	125 797	38 642 384	1 433 576	197 515	0	SO	40 399 272
	<b>2016</b>	<b>217 677</b>	<b>41 924 323</b>	<b>1 345 949</b>	<b>259 525</b>	<b>0</b>	<b>SO</b>	<b>43 747 474</b>
Consommation Fuel lourd (l)	2014	137 537	12 451 172	0	SO	21 703	SO	12 640 044
	2015	104 817	8 391 512	0	SO	0	SO	8 496 329
	<b>2016</b>	<b>6 693</b>	<b>7 901 268</b>	<b>34 748</b>	<b>SO</b>	<b>0</b>	<b>SO</b>	<b>7 942 709</b>
Consommation Butane, Propane (kWh)	2014	42 881	9 289 236	755 058	301 724	SO	SO	12 227 200
	2015	294 490	1 105 794	1 556 436	320 737	SO	SO	3 277 457
	<b>2016</b>	<b>357 912</b>	<b>732 905</b>	<b>1 383 452</b>	<b>399 629</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>2 873 898</b>
Consommation Gaz naturel (kWh)	2014	3 334 245	890 657 087	58 210 206	5 184 194	SO	SO	967 154 162
	2015	2 896 269	833 904 214	16 243 385	6 423 070	38 343 651	SO	897 810 589
	<b>2016</b>	<b>2 101 959</b>	<b>904 962 116</b>	<b>16 273 531</b>	<b>5 338 149</b>	<b>SO</b>	<b>1 263 000</b>	<b>929 938 755</b>
Consommation Lignite (t)	2014	SO	3 119	SO	SO	SO	SO	3 119
	2015	SO	2 908	SO	SO	SO	SO	2 908
	<b>2016</b>	<b>SO</b>	<b>3 004</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>3 004</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
Consommation Électricité (kWh)	2014	56 097 436	20 658 369	7 997 847
	2015	53 469 258	19 694 879	8 263 084
	<b>2016</b>	<b>49 113 128</b>	<b>20 026 169</b>	<b>7 552 308</b>
Production Énergie renouvelable en kWh vendue à EDF	2014	18 458	36 000	3 419
	2015	19 074	39 500	2 870
	<b>2016</b>	<b>16 335</b>	<b>38 092</b>	<b>4 065</b>
Consommation Essence (l)	2014	28 922	420	547
	2015	18 001	0	19 836
	<b>2016</b>	<b>6 589</b>	<b>0</b>	<b>17 891</b>
Consommation FOD (l)	2014	361 351	91 460	SO
	2015	418 313	129 484	SO
	<b>2016</b>	<b>483 164</b>	<b>119 678</b>	<b>SO</b>
Consommation GO (l)	2014	4 225 772	1 289 363	1 550 352
	2015	4 164 027	1 242 315	1 567 056
	<b>2016</b>	<b>3 819 370</b>	<b>1 193 917</b>	<b>1 447 204</b>
Consommation GNR (l)	2014	0	0	SO
	2015	86 769	110 746	SO
	<b>2016</b>	<b>145 374</b>	<b>114 151</b>	<b>SO</b>
Consommation Butane, Propane (kWh)	2014	303 703	30 444	SO
	2015	277 530	43 207	SO
	<b>2016</b>	<b>354 621</b>	<b>45 008</b>	<b>SO</b>
Consommation Gaz naturel (kWh)	2014	4 230 394	838 291	5 933 262
	2015	5 846 618	576 452	6 138 266
	<b>2016</b>	<b>4 881 556</b>	<b>456 593</b>	<b>6 599 159</b>

Étranger		Allemagne	Benelux	Espagne	Pologne	Autres Europe	Sénégal	Autres International
Consommation Électricité (GWh)	2014	6,23	23,47	16,27	5,13	0,69	0,87	NC
	2015	6,93	22,55	21,85	5,28	0,67	0,75	0,96
	<b>2016</b>	<b>6,13</b>	<b>25,75</b>	<b>13,50</b>	<b>5,99</b>	<b>0,69</b>	<b>0,97</b>	<b>1,09</b>
Production Énergie renouvelable en kWh	2014	103	26 389	SO	613 248	98	SO	NC
	2015	75	75 000	SO	674 452	0	SO	0
	<b>2016</b>	<b>90 879</b>	<b>1 030 601</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 832</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Autoconsommation de l'énergie produite kWh	2015	28 525	196 008	SO	SO	SO	SO	SO
	<b>2016</b>	<b>39 402</b>	<b>263 061</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36 635</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Consommation Essence (l)	2014	343 886	10 379	17 217	33 515	93 826	150 000	NC
	2015	87 341	12 792	28 297	18 310	39 884	53 753	18 197
	<b>2016</b>	<b>69 632</b>	<b>946 309</b>	<b>39 735</b>	<b>13 332</b>	<b>20 863</b>	<b>16 328</b>	<b>15 453</b>
Consommation Kérosène (l)	2014	SO	SO	SO	SO	SO	80 000	NC
	2015	SO	SO	SO	SO	SO	20 000	SO
	<b>2016</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>160 000</b>	<b>SO</b>
Consommation Gazole (l)	2014	7 022 697	3 377 385	7 413 462	277 487	379 956	8 114 571	NC
	2015	10 711 582	4 085 122	6 002 006	472 272	791 839	7 409 352	115 994
	<b>2016</b>	<b>9 448 013</b>	<b>4 588 565</b>	<b>7 609 107</b>	<b>389 234</b>	<b>682 483</b>	<b>5 933 000</b>	<b>91 540</b>
Consommation Fuel FOD (l)	2014	4 972 343	1 095 350	1 737 297	SO	SO	SO	NC
	2015	17 572	1 062 961	2 997 470	SO	SO	SO	2 101
	<b>2016</b>	<b>14 796</b>	<b>451 848</b>	<b>1 500 434</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>SO</b>	<b>200</b>
Consommation Fuel lourd (l)	2014	187 144	337 962	4 905 523	8 700	SO	445 000	NC
	2015	152 276	450 305	8 754 031	10 360	SO	808 800	SO
	<b>2016</b>	<b>223 170</b>	<b>551 013</b>	<b>5 007 048</b>	<b>13 577</b>	<b>SO</b>	<b>25 556</b>	<b>SO</b>
Consommation Butane, Propane (kWh)	2014	NC	4 856 277	NC	NC	SO	SO	NC
	2015	594 737	2 383 339	15 900	306 060	SO	SO	SO
	<b>2016</b>	<b>526 803</b>	<b>3 191 687</b>	<b>0</b>	<b>192 822</b>	<b>SO</b>	<b>11 868</b>	<b>SO</b>
Consommation Gaz naturel (kWh)	2014	6 554 513	7 392 967	11 435	376 508	94 731	SO	NC
	2015	8 489 146	9 185 110	12 085	394 795	104 014	SO	95 951
	<b>2016</b>	<b>8 583 254</b>	<b>10 103 590</b>	<b>11 813 025</b>	<b>438 390</b>	<b>111 473</b>	<b>SO</b>	<b>106 500</b>

#### France

Enrobés Basse Température EBT (t)	2014	781 664
	2015	649 441
	<b>2016</b>	<b>863 739</b>

**Tableau n°7 - Bilan des émissions de GES**

France		Construction	Infrastructures	Énergie	APRR	Autres Concessions	Holding	Total France
BEGES - Résultats 2014 (teqCO <sub>2</sub> )	2014	24 894			23 474	235	539	553 979
BEGES - Résultats 2015 (teqCO <sub>2</sub> )	2015	135 201	340 976	63 722	24 067	12 669	155	576 790
BEGES - Résultats 2016 (teqCO <sub>2</sub> )	<b>2016</b>	<b>20 890</b>	<b>296 206</b>	<b>60 828</b>	<b>23 996</b>	<b>89</b>	<b>1 469</b>	<b>400 389</b>

SA concernées par le décret Grenelle II		APRR (SA)	AREA (SA)	Clemessy (SA)
BEGES - Résultats 2014 (teqCO <sub>2</sub> )	2014	17 893	5 563	6 044
BEGES - Résultats 2015 (teqCO <sub>2</sub> )	2015	18 304	5 762	6 200
BEGES - Résultats 2016 (teqCO <sub>2</sub> )	<b>2016</b>	<b>18 224</b>	<b>5 772</b>	<b>6 084</b>

En 2016, les facteurs d'émission ont été mis à jour sur la plate-forme Enablon intégrant les évolutions de la base carbone® et en particulier la mise à jour de l'ADEME de mars 2015. À noter que le facteur d'émission pour la consommation d'électricité choisi correspond au scope 2.

Les émissions de CO<sub>2</sub> hors France (scopes 1 et 2) s'élèvent à 128 961 teq CO<sub>2</sub>.

#### 5.4. Note méthodologique de reporting développement durable

Le rapport de développement durable d'Eiffage répond aux obligations des articles L.225-102-1, R.225-104 et R.225-105 du code de commerce français. Eiffage ne se conforme à aucun référentiel en matière sociale ou environnementale pour son élaboration.

Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire n'entrent pas dans le périmètre du reporting car cet enjeu n'est pas significatif au regard de l'activité du Groupe. Le suivi des engagements RSE des fournisseurs permettra en 2017 d'obtenir des informations sur les actions menées par les prestataires de restauration d'Eiffage pour les quelques établissements tertiaires concernés.

Concernant la formation, il est à noter qu'en 2016, la méthodologie de reporting a évolué avec une adaptation du seuil des sessions de formation à 3h.

#### • Données quantitatives

##### Périmètre du reporting

Le reporting social et environnemental intègre le périmètre France et International et est basé sur la consolidation financière avec un objectif de couverture exhaustif. Sauf mention contraire, les effectifs couverts sont de 97,5 % pour le Groupe dont 100 % sur le périmètre France. Le taux de contribution pour le reporting environnement via le logiciel enablon est de 99 % pour le périmètre France et de 95 % pour le périmètre hors France. Ce taux de contribution est calculé sur la base du taux de réponse des entités du Groupe aux questionnaires enablon déployés dans le cadre de la campagne de reporting environnemental annuelle. À noter également que le périmètre France représente 85% du chiffre d'affaires global.

##### Indicateurs

Les indicateurs sociaux et environnementaux sont définis de façon à répondre aux exigences de l'article R.225-105-1 du code de commerce français. Des indicateurs supplémentaires, jugés pertinents au regard des activités du Groupe, sont également définis.

Afin de garantir l'homogénéité des pratiques, les contributeurs et validateurs disposent d'un cahier de reporting présentant, pour chaque indicateur, son identité, sa définition (si nécessaire), sa formule de calcul (si nécessaire), la référence des éléments de calcul et une note précisant les

éléments à comptabiliser. Le cahier de reporting est disponible dans le logiciel de reporting, il est adressé aux filiales étrangères.

##### Consolidation des données chiffrées

La collecte des données chiffrées est assurée par différents canaux :

- Sextant, application de pilotage des ressources humaines développée par Eiffage, permet de délivrer les données sociales de toutes les filiales françaises, à l'exception de celles relatives aux statistiques accidents du travail, aux maladies professionnelles et aux personnes en situation de handicap ;
- les statistiques accidents du travail sont issues des logiciels de gestion des accidents du travail des branches (Acciline et SAGA pour APRR), les résultats groupe sont calculés sur la base des éléments de calcul transmis par les branches ;
- les données relatives aux accidents du travail des intérimaires, les maladies professionnelles et les données relatives aux personnes en situation de handicap sont collectées via l'outil Enablon ;
- les indicateurs relatifs aux personnes en situation de handicap sont consolidés dans Enablon, les données étant issues des DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés) effectuées en début de l'année de reporting ;
- tous les indicateurs environnementaux sont consolidés dans Enablon. Courant 2012, le passage à la version 6.0 du logiciel a permis d'intégrer un module de gestion des gaz à effet de serre dont les facteurs d'émission ont

été mis à jour en 2016. Cette évolution permet à la fois au groupe de disposer de son BEGES (Bilan des émissions de gaz à effet de serre) réglementaire et aux établissements de disposer de leur BEGES unitaire.

### **Contrôle des données chiffrées**

Les données sociales Sextant sont directement issues des logiciels de paie, sans intervention humaine.

Des contrôles de cohérence ont été effectués lors de la création de l'interface de mise à disposition des indicateurs, et les résultats de l'interface ont été contrôlés par les directions des ressources humaines concernées. Des contrôles de cohérence sont néanmoins toujours effectués lors de l'établissement du reporting par la direction du développement durable et par les équipes en charge de Sextant.

Les statistiques accidents du travail sont validées par les responsables prévention des branches et contrôlées par le directeur des relations sociales qui établit les statistiques Groupe.

Les autres données consolidées dans Enablon sont saisies par plus de 580 contributeurs et validées par 380 validateurs dans toutes les branches. Sept administrateurs pilotent les opérations de saisies et les contrôles de cohérence des données.

### **• Données qualitatives**

Les données qualitatives sont issues des branches et services centraux concernés. Elles sont consolidées par la direction du développement durable du Groupe qui les sélectionne et les met en forme. La rédaction finale est soumise, avant publication, à la validation des correspondants développement durable de chaque branche et à la direction générale.

## 5.5. Attestations des commissaires aux comptes

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

Eiffage SA

Siège social : 3-7, place de l'Europe -

78140 Vélizy-Villacoublay

Capital social : 392 329 060 €

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Eiffage Société Anonyme, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup> et membre du réseau KPMG International comme l'un de vos commissaires aux comptes, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées conformément aux cahiers de reporting utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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.822-11-3 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 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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ douze 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités

dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

## 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 la note méthodologique présentée au paragraphe 5-4 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 une soixantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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, présentées dans les tableaux ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante et des branches, 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, présentées en Annexe 1, en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés,

de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 20% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 19% et 34% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux présentée ci-après).

#### Indicateurs sociaux

Effectif total en CDI et CDD au 31/12/2016 et répartition des effectifs par genre et par âge  
 Nombre d'embauches  
 Nombre de licenciements  
 Taux d'absentéisme  
 Nombre d'heures de formation  
 Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt  
 Taux de gravité réglementaire  
 Nombre de personnes en situation de handicap (case C de la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés)

#### Indicateurs environnementaux

Chiffre d'affaires certifié ISO 14001  
 Consommation d'électricité  
 Consommation de gaz naturel  
 Consommation de carburants  
 Consommation totale d'eau  
 Quantité de déchets dangereux produits

#### Informations qualitatives

Social	Les conditions de santé et de sécurité au travail
Environnement	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité L'utilisation des sols Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité
Sociétal	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional, ainsi que sur les populations riveraines ou locales Les conditions du dialogue avec les parties prenantes L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale Les actions engagées pour prévenir la corruption

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société. Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de

techniques d'échantillonnages 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 ces 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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 28 mars 2017  
 KPMG S.A.

Anne Garans  
 Associée  
 Sustainability Services

Baudouin Griton  
 Associé

1- Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
 2- ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## Annexe 1

### Échantillon d'entités sélectionnées

Informations sociales et environnementales	Concessions	AREA S.A. (France)
	Construction	Eiffage Construction Provence (France)
	Infrastructures	Eiffage Route Centre-Est Andrézieux (France) Eiffage Infraestructuras (Espagne) CALCA (Espagne) Faber Bau (Allemagne)
	Énergie	Clemessy S.A. (France) Direction Régionale Sud-Est Eiffel Industrie (France)
Informations sociales	Infrastructures	Eiffage Route Centre-Est (France) Eiffage Infraestructuras (Espagne) Los Serranos (Espagne) Eiffage Deutschland (Allemagne)
	Énergie	Groupe Clemessy (France) Clemessy Services (France)
Informations environnementales	Concessions	APRR Paris (France) APRR Rhin (France) APRR Rhône (France)
	Construction	EC Résidentiel (France) Valens SA (Benelux) Duchêne SA (Benelux)
	Infrastructures	Route Nord-Est Mont Saint Eloi Matériel 1330 & Industrie 1333 (France) Bocahut Haut-Lieu (France) Matériaux Enrobés du Nord – Annay sous Lens (France) Hainaut Enrobés (France) Forezienne Sud (France) Eiffage Rail — BPL (France) Eiffage GC Pipeline (France) Est Granulats — Gerstheim (France) Heinrich Walter Bau (Allemagne) Wittfeld (Allemagne) Smulders Projects (Benelux) Eiffage Sénégal (Sénégal)
	Énergie	Eiffage Energie IDF Dammarie Les Lys (France) Eiffage Energie Basse Normandie — Giberville (France) Eiffage Energie Telecom — Ambérieux (France)

**Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion**  
Exercice clos le 31 décembre 2016

APRR S.A.

Siège social : 36 rue du Docteur Schmitt -  
21800 Saint Apollinaire  
Capital social : 33 911 447 €

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société APRR S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées conformément aux cahiers de reporting utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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.822-11-3 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 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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine. 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la

Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

## 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.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

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

Nous précisons que, s'agissant du premier exercice pour lequel la société est soumise à la vérification de la sincérité des Informations RSE, les informations RSE relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées à titre comparatif, n'ont pas fait l'objet d'une telle vérification.

### Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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, présentées dans les tableaux ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>3</sup> en fonction de leur activité, de leur

contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 28 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 29 % et 99 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux présentée ci-après).

#### Indicateurs sociaux

---

Effectif total en CDI et CDD au 31/12/2016 et répartition des effectifs par genre et par âge  
 Nombre d'embauches  
 Nombre de licenciements  
 Taux d'absentéisme  
 Nombre d'heures de formation  
 Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt  
 Taux de gravité réglementaire  
 Nombre de personnes en situation de handicap (case C de la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés)

---

#### Indicateurs environnementaux

---

Chiffre d'affaires certifié ISO 14001  
 Consommation d'électricité  
 Consommation de gaz naturel  
 Consommation de carburants  
 Consommation totale d'eau  
 Quantité de déchets dangereux produits

---

#### Informations qualitatives

---

Social	Les conditions de santé et de sécurité au travail La politique de lutte contre les discriminations
Environnement	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité
Sociétal	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional Les conditions du dialogue avec les parties prenantes Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des usagers

---

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur

aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages 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 ces 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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 28 mars 2017  
 KPMG S.A.

Anne Garans  
 Associé  
 Sustainability Services

Baudouin Griton  
 Associé

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

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

3- Informations environnementales et sociales : AREA S.A.

Informations environnementales : APRR Direction Régionale Paris, APRR Direction Régionale Rhin, APRR Direction Régionale Rhône.

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

Exercice clos le 31 décembre 2016

AREA S.A.

Siège social : 260, avenue Jean Monnet - 69500 Bron

Capital social : 82 900 000 €

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société AREA S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées conformément aux cahiers de reporting utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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.822-11-3 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 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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine. 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la

Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

## 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, 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 de la société.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

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

Nous précisons que, s'agissant du premier exercice pour lequel la société est soumise à la vérification de la sincérité des Informations RSE, les informations RSE relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées à titre comparatif, n'ont pas fait l'objet d'une telle vérification.

### Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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, présentées dans les tableaux ci-après :

- au niveau du siège social de la société, 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 ;
- nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte

application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos travaux ont porté sur 100% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux présentée ci-après).

#### Indicateurs sociaux

Effectif total en CDI et CDD au 31/12/2016 et répartition des effectifs par genre et par âge

Nombre d'embauches

Nombre de licenciements

Taux d'absentéisme

Nombre d'heures de formation

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Taux de gravité réglementaire

Nombre de personnes en situation de handicap (case C de la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés)

#### Indicateurs environnementaux

Chiffre d'affaires certifié ISO 14001

Consommation d'électricité

Consommation de gaz naturel

Consommation de carburants

Consommation totale d'eau

Quantité de déchets dangereux produits

#### Informations qualitatives

Social	Les conditions de santé et de sécurité au travail La politique de lutte contre les discriminations
Environnement	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité
Sociétal	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional Les conditions du dialogue avec les parties prenantes Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des usagers

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification

plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages 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 ces 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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 28 mars 2017  
KPMG S.A.

Philippe Arnaud  
Associé  
Sustainability Services

Baudouin Griton  
Associé

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

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

**Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion**  
Exercice clos le 31 décembre 2016

Clemessy S.A.  
Siège social : 18 rue de Thann - 68100 Mulhouse  
Capital social : 19 281 029 €

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes, désigné organisme tiers indépendant de la société Clemessy S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), 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, préparées conformément aux cahiers de reporting utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles 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.822-11-3 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 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 aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine. 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit

sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

## 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, 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 de la société.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

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

Nous précisons que, s'agissant du premier exercice pour lequel la société est soumise à la vérification de la sincérité des Informations RSE, les informations RSE relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées à titre comparatif, n'ont pas fait l'objet d'une telle vérification.

### 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 des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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, présentées dans les tableaux ci-après :

- au niveau du siège social de la société, 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 ;

- nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos travaux ont porté sur 100% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux présentée ci-après).

#### Indicateurs sociaux

Effectif total en CDI et CDD au 31/12/2016 et répartition des effectifs par genre et par âge

Nombre d'embauches

Nombre de licenciements

Taux d'absentéisme

Nombre d'heures de formation

Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

Taux de gravité réglementaire

Nombre de personnes en situation de handicap (case C de la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés)

#### Indicateurs environnementaux

Chiffre d'affaires certifié ISO 14001

Consommation d'électricité

Consommation de gaz naturel

Consommation de carburants

Consommation totale d'eau

Quantité de déchets dangereux produits

#### Informations qualitatives

Social

Les conditions de santé et de sécurité au travail

Les politiques mises en œuvre en matière de formation

Environnement

L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales

Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique

Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit

Sociétal

L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi

et de développement régional

Les conditions du dialogue avec les parties prenantes

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification

plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages 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 ces 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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 28 mars 2017

KPMG S.A.

Anne Garans  
Associée  
Sustainability Services

Baudouin Griton  
Associé

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

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

# Facteurs de risques

---

## Risques opérationnels

Le cœur de métier du Groupe étant principalement la conception et la réalisation de chantiers, les risques opérationnels se situent à toutes les étapes du processus.

Lors de la prise d'affaires, le risque opérationnel peut se matérialiser par la sous-estimation de la charge de main-d'œuvre nécessaire à la réalisation de l'ouvrage et par la mauvaise estimation des quantités de matériaux. De même, une mauvaise appréciation des exigences du client peut constituer un risque opérationnel majeur. L'environnement du chantier (accès du chantier, contrainte de voisinage, réglementations diverses...) est également un critère important à intégrer dans la réalisation du chantier.

Pour pallier ces risques, chaque affaire étudiée fait l'objet d'une sélection des clients et d'une analyse de sa faisabilité et de sa technicité. Il existe une étape de revue détaillée de l'offre qui intègre les critères juridiques et financiers liés au projet et au client.

Un processus de validation est mis en place pour chaque chiffrage, dimensionné en fonction de sa taille. Celui-ci permet de vérifier et de valider les options de chiffrage retenues. Une contre-étude est réalisée par la conduite de travaux pour les chantiers de taille significative, nécessitant des temps de main-d'œuvre importants.

Lors de la phase d'exécution des chantiers, certains aléas peuvent intervenir, qu'il s'agisse d'intempéries, de composition des sols (fondation, terrassement...) ou d'accidents. Aussi, la qualité (délais, reprises...) des ouvrages dépendra de la maîtrise de ces risques opérationnels.

Le Groupe a comme priorité absolue la sécurité de ses salariés et des personnes intervenant sur les chantiers. Cette volonté passe par des moyens importants en termes de formation, de renouvellement de matériel, d'analyse régulière des risques sur chantier avec l'encadrement. C'est avec une équipe compétente, consciente et alertée sur ces risques, que les chantiers se déroulent de manière satisfaisante. En parallèle, l'organisation des chantiers repose sur le principe de préparation et de responsabilisation de chacun. Des points d'avancement

sont régulièrement faits tout au long du chantier pour vérifier le bon suivi des objectifs définis en termes de délais, de satisfaction du client, et de coûts.

Cette exigence est déclinée également auprès des partenaires (sous-traitants et fournisseurs) avec lesquels le Groupe travaille. Ces derniers sont régulièrement évalués selon des critères précis de respect des valeurs et des principes du Groupe.

## Risques sur les achats de matériaux

Le Groupe est exposé à des mouvements sporadiques sur le coût de certains produits entrant dans son processus de production, notamment les produits pétroliers (carburant, lubrifiants, bitume), le ciment, l'acier, l'aluminium et le cuivre. Pour faire face à ce risque, une direction des achats est présente au niveau du Groupe et relayée par des services achats au sein de chaque branche. Elle veille à anticiper ces évolutions par la négociation de contrats-cadres avec des formules de révision de prix maîtrisées qui complètent la protection assurée par les clauses de révision contenues dans les marchés publics. La taille du Groupe et sa capacité à regrouper ses achats permettent de peser significativement lors des négociations tarifaires, mais également sur les modalités d'approvisionnement et de paiement.

## Risques relatifs aux pratiques anticoncurrentielles

Chaque responsable d'entité opérationnelle a reçu une information et une formation personnalisée sur ces risques couvrant tant les ententes entre concurrents que les arrangements avec des clients et s'est formellement engagé à respecter les directives du Groupe. Conformément à ses règles éthiques et au devoir d'exemplarité qu'il demande à chaque salarié, le Groupe a précisé sa démarche commerciale auprès de ses collaborateurs et durci les sanctions à leur encontre.

---

## Risques industriels et environnementaux

De par la nature de ses activités, le Groupe est relativement peu exposé aux risques industriels.

Il existe un risque lié aux contacts inopinés avec des produits chimiques dangereux ainsi qu'un risque de pertes

d'exploitation éventuelles pour des clients, consécutives à des interventions par des sociétés du Groupe.

Sur le plan environnemental, des réglementations spécifiques s'appliquent aux activités des différentes branches: traitement des matériaux de déconstruction ou issus des chantiers dans le secteur de la construction, production de divers matériaux dans le secteur routier, protection des milieux naturels et de la biodiversité pendant les chantiers et en phase exploitation des infrastructures linéaires, etc.

Les actions mises en œuvre pour gérer ces risques ainsi que le coût des investissements liés aux mesures de prévention et d'adaptation aux normes et réglementations en vigueur sont présentés dans la partie relative aux informations sociales et environnementales.

Concernant le risque lié aux émissions de dioxyde de carbone et autres gaz à effet de serre, la direction du développement durable distingue :

- la réglementation relative au système européen de quotas de CO<sub>2</sub> qui s'applique à la carrière de Bocahut (Aisne), seule entité soumise à une allocation de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> au sein de la branche Infrastructures;
- la publication chaque année des émissions de gaz à effet de serre dans la partie relative aux informations sociales et environnementales, ainsi que la fixation d'un objectif de réduction tri annuel;
- la coordination des audits énergétiques réglementaires des filiales ou régions assujetties.

Concernant le risque lié à la préservation de la biodiversité, tant en phase de construction qu'en phase d'exploitation, le Groupe continue de rechercher l'excellence dans ce domaine en :

- étant reconnu par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie au titre du projet « Contribution d'Eiffage à la stratégie nationale biodiversité 2011-2020 »;
- déployant la Charte biodiversité du Groupe signée du président et en assurant une promotion auprès des institutions et des entreprises partenaires;
- poursuivant, en partenariat avec l'université de Paris 1 Panthéon-La Sorbonne, les formations au sein de la première chaire d'entreprise dédiée au thème « Environnement, biodiversité et grandes infrastructures »;
- réalisant en interne à destination de toutes les directions opérationnelles des branches du Groupe un outil intitulé « pack de prévention et de maîtrise du risque biodiversité », qui expose les règles issues des lois Grenelle, ainsi que les solutions de génie écologique en phase chantier et en phase exploitation.

---

## Risques juridiques

Une part importante de l'activité du Groupe est soumise à la réglementation française sur les marchés publics et, en matière de construction, à des garanties décennales.

Certaines activités relèvent des autorisations concernant les installations classées, notamment dans le secteur routier (postes d'enrobage – usines de liants – carrières avec en outre, en ce qui concerne ces dernières, la délivrance de garanties financières de remises en état).

Certains contrats peuvent être soumis à des clauses de confidentialité (Défense nationale).

---

## Risques financiers

Les informations développées dans ce paragraphe font parties intégrantes du rapport financier annuel.

### Exposition au risque de taux

Dans l'activité Concessions et gestion de services publics, le Groupe est endetté soit à taux fixe, soit à taux variable selon les conditions de marché qui prévalent lors de la mise en place des financements. En cas d'endettement à taux variable, des instruments de couverture de taux d'intérêt sont mis en place afin de réduire l'exposition de ces emprunts à une variation des taux d'intérêt.

Pour le reste de l'activité, le Groupe s'endette à taux variable, à l'exception des dettes de location-financement dont le taux est fixe.

Au 31 décembre 2016, hors la dette sans recours des sociétés concessionnaires consolidées, Eiffage n'est pas endetté (492 millions d'euros de trésorerie positive nette). La dette financière nette sans recours (hors justes valeurs de la dette CNA et des instruments financiers de couverture de taux) relative aux activités de Concessions (11 705 millions d'euros au 31 décembre 2016) est portée par APRR et son holding de contrôle Eiffarie dont l'endettement est majoritairement à taux fixe, par le holding de contrôle de la société concessionnaire du viaduc de Millau entièrement à taux fixe sur un capital indexé à l'inflation, par la société A'Liéonor concessionnaire de l'autoroute A65 Pau-Langon majoritairement à taux fixe et par des sociétés titulaires de contrats de partenariats public-privé (dont la ligne à grande vitesse Bretagne – Pays de la Loire) dont l'endettement est très majoritairement à taux fixe.

### Exposition au risque de change

Le Groupe est peu exposé au risque de change sur les opérations courantes puisque les principales filiales du Groupe opèrent dans la zone euro, représentant ainsi 95,8% de son chiffre d'affaires.

Les contrats à l'exportation réalisés dans d'autres zones sont traités dans les monnaies dans lesquelles les dépenses sont exposées.

Le risque de change ne concerne que les décalages de trésorerie qui apparaissent sur ces contrats ainsi que le rapatriement des frais généraux de siège et des résultats.

Ponctuellement, des contrats de couverture de change peuvent être initiés pour se garantir de l'incidence des

fluctuations des devises sur certains postes d'actifs ou de passifs.

### **Exposition au risque de liquidité**

Dans le cadre de son activité de Concessions et gestion de services publics, le Groupe met en place sur chacun des contrats individuels des financements propres à chacune des concessions et partenariats public-privé. Ces financements peuvent être sujets au respect de ratios financiers adaptés à chacune des situations. Le risque de liquidité de ces contrats est maîtrisé à travers l'analyse des flux prévisionnels d'encaissement de trésorerie et de remboursement des dettes.

Par ailleurs, le Groupe mène, notamment dans le cadre de ses activités entrepreneuriales, une politique de mise en place et de renouvellement de lignes de crédit confirmées. À ce titre, Eiffage dispose au 31 décembre 2016 d'une ligne de crédit confirmée de 1 milliard d'euros, non utilisée et à échéance 2021 (à hauteur de 0,92 milliard d'euros la dernière année) et de disponibilités nettes au sein du holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2 milliards d'euros. De plus, un programme de titrisation de créances commerciales a été renouvelé en mars 2016 pour un montant maximum de 0,6 milliard d'euros et une durée de 5 ans, contre 0,4 milliard d'euros précédemment. Eiffage dispose également d'un programme de billets de trésorerie de 1 milliard d'euros dont l'encours s'élève à 0,3 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

De son côté, APRR dispose depuis 2007 d'un programme d'émission d'obligations (EMTN) d'un montant maximum de 8 milliards d'euros.

En 2016, deux émissions obligataires ont été réalisées :

- en juin, une émission de 0,7 milliard d'euros, à taux fixe, de maturité janvier 2026 ;
- en novembre, une émission de 1 milliard d'euros, à taux fixe en deux tranches de 0,5 milliard d'euros, de maturité respectivement 2027 et 2031.

Le montant disponible de ce programme au 31 décembre 2016 s'élève à 0,85 milliard d'euros.

Pour le financement de son programme d'investissements, APRR a auprès de la BEI un emprunt de 275 millions d'euros à 7 ans souscrit en 2015 complétant deux emprunts de 75 millions d'euros chacun à 7 ans également, souscrits en 2012 et 2013.

Il dispose par ailleurs d'une ligne de crédit revolving refinancée à hauteur de 1,8 milliard d'euros en 2015 à 5 ans avec deux extensions possibles d'une année chacune, dont une exercée en 2016. Cette ligne est entièrement disponible au 31 décembre 2016.

APRR dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie, sur lequel l'encours émis au 31 décembre 2016 s'élève à 0,35 milliard d'euros, qui lui permet d'améliorer sa liquidité à court terme.

L'agence de notation Standard & Poor's a relevé en novembre sa note de crédit d'APRR qui passe ainsi de BBB+ stable à A- stable.

S'agissant d'Eiffage, les lignes de crédit contractées en 2012 et qui venaient à échéance en février 2017 ont été refinancées pour un montant initial de 1,5 milliard d'euros à 5 ans avec deux extensions possibles d'une année chacune dont une exercée en 2016. Cette dette s'élève à 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2016, compte tenu des remboursements intervenus depuis.

Les covenants auxquels ces dettes sont éventuellement soumises et leur respect au 31 décembre 2016 sont exposés dans l'annexe aux comptes consolidés, note 8.3.

L'échéancier des actifs et passifs financiers du Groupe est indiqué à la note 8.2, de l'annexe aux comptes consolidés.

### **Exposition au risque de marché**

Eiffage n'est pas exposé au risque sur actions, les excédents de trésorerie étant placés en OPCVM monétaires réguliers ou en certificats de dépôt bancaires ou en comptes bancaires à terme

### **Exposition au risque de crédit**

Le chiffre d'affaires du Groupe est réalisé sur deux secteurs principaux en ce qui concerne la gestion du risque client.

D'une part, l'activité de concessions et gestion de services publics où le risque d'insolvabilité est réduit, soit du fait de transactions très nombreuses, de faible montant individuel, et à paiement immédiat, soit d'encaissements contractuels de long terme avec des collectivités publiques.

D'autre part, l'activité entrepreneuriale est réalisée en grande partie avec des clients du secteur public ou de grandes entreprises du secteur privé, ce qui a pour effet de limiter le risque de non-recouvrement. En ce qui concerne le secteur immobilier, les ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA) permettent de limiter le risque de défaut de paiement notamment par l'encaissement d'avances sur ventes.

### **Exposition au risque de fluctuation du prix des matières premières**

Les marchés de travaux sur lesquels le Groupe opère sont en général affectés d'une clause de révision de prix adossée à un indice national qui permet de couvrir le risque de fluctuation du prix des matières premières.

Ponctuellement, dans le cadre de marchés importants et non révisables, le Groupe peut être amené à utiliser des contrats de couverture de prix de matières premières concernant des approvisionnements dont les variations des prix sur les marchés mondiaux sont importantes.

---

## Couverture des risques par les assurances

Le Groupe a une politique de couverture des risques prenant en considération l'effet de taille.

En premier lieu, certains risques de fréquence importante et d'intensité faible sont traités dans le cadre d'une politique d'auto-assurance (dommage automobile et dommage aux biens) ou de franchises adaptées (décennale).

En second lieu, les risques d'intensité plus importants font l'objet d'une attention particulière par la souscription de garantie conséquente (responsabilité civile).

L'activité de construction se caractérise par une réglementation particulière et des obligations légales d'assurances (décennale bâtiment); ces sujets sont suivis par les directions juridiques de chacune des branches.

Le responsable assurance du Groupe veille à la cohérence de l'ensemble du dispositif, notamment en matière de politique d'auto-assurance et de plafonds de garantie.

## Description des assurances souscrites

- Les différentes lignes d'assurance de responsabilité civile confèrent une couverture globale de 85 millions d'euros par sinistre ; une ligne complémentaire porte cette couverture à 155 millions d'euros par sinistre et par an depuis 2003. Ce programme de garantie bénéficie à APRR et ses filiales depuis leur intégration dans le Groupe.
- La couverture de la responsabilité décennale concerne quasi exclusivement l'activité France. La garantie souscrite est conforme à la loi n° 78-12 du 4 janvier 1978 et ses décrets d'application et apporte une couverture contre les dommages aux bâtiments après réception pour une durée de 10 ans à concurrence du coût des désordres observés.
- Diverses assurances d'abonnement annuelles couvrent, au niveau du Groupe ou des filiales, y compris APRR et ses filiales, le patrimoine ou les biens d'exploitation propres du Groupe, polices Tous Risques Chantier (dommages en cours de travaux), multirisques (bureaux, logements, ateliers) transport et automobiles (responsabilité civile, vol, incendie).
- Par ailleurs, le Groupe est titulaire depuis 2003 d'un contrat responsabilité civile des mandataires sociaux couvrant la responsabilité des dirigeants de la société et de ses filiales.
- Enfin, les risques environnementaux accidentels sont couverts au titre des polices responsabilité civile ; les installations classées (postes d'enrobés...) font l'objet de polices spécifiques.

Le montant global des primes versées par le Groupe au titre des assurances décrites ci-dessus, s'élève en 2016 à 56 millions d'euros comme en 2015.

# Comptes consolidés

## Bilan consolidé

### Actif

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Actif non courant</b>			
Immobilisations corporelles	6.4	1 585	1 481
Immeubles de placement	6.4	4	4
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	11 408	11 701
Goodwill	6.2	2 945	2 904
Autres immobilisations incorporelles	6.4	175	172
Participations dans les sociétés mises en équivalence	6.3	144	82
Actifs financiers sur accords de concessions de services non courants	6.1	1 886	1 732
Autres actifs financiers	8.6	219	266
Impôts différés	10.1; 10.2; 10.4	274	292
<b>Total actif non courant</b>		<b>18 640</b>	<b>18 634</b>
<b>Actif courant</b>			
Stocks	6.6	728	600
Clients et autres débiteurs	6.6	4 292	3 966
Impôts courants	10.1	174	137
Actifs financiers sur accords de concessions de services courants	6.1	19	20
Autres actifs	6.6	1 184	1 116
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.7	4 466	3 641
Actifs détenus en vue de la vente	3.3	-	-
<b>Total actif courant</b>		<b>10 863</b>	<b>9 480</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>29 503</b>	<b>28 114</b>

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

## Capitaux propres et passifs

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	7.1	392	382
Réserves consolidées		3 012	2 789
Cumul des autres éléments du résultat global		(237)	(286)
Résultat de l'exercice		475	312
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>		<b>3 642</b>	<b>3 197</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	623	275
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>4 265</b>	<b>3 472</b>
<b>Passif non courant</b>			
Emprunts	8.1 ; 8.2 ; 8.3 ; 8.4	12 706	12 847
Impôts différés	10.1 ; 10.2 ; 10.4	984	1 159
Provisions non courantes	9	583	581
Autres passifs non courants		93	46
<b>Total passif non courant</b>		<b>14 366</b>	<b>14 633</b>
<b>Passif courant</b>			
Fournisseurs et autres créanciers	6.6	3 041	2 924
Emprunts et dettes financières diverses	8.1 ; 8.2 ; 8.3 ; 8.4	1 685	1 520
Partie à moins d'un an des emprunts non courants	8.1 ; 8.2 ; 8.3 ; 8.4	1 716	1 468
Dettes d'impôt sur le résultat	10.1	144	106
Provisions courantes	9	573	523
Autres passifs	6.6	3 713	3 468
Passifs détenus en vue de la vente	3.3	-	-
<b>Total passif courant</b>		<b>10 872</b>	<b>10 009</b>
<b>Total des capitaux propres et passifs</b>		<b>29 503</b>	<b>28 114</b>

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

## Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produit des activités opérationnelles <sup>1</sup>	5.1	14 307	14 060
Autres produits de l'activité		3	6
Achats consommés		(2 554)	(2 775)
Charges de personnel	5.2.1	(3 219)	(3 240)
Charges externes		(5 780)	(5 463)
Impôts et taxes		(448)	(426)
Dotations aux amortissements	5.2.2	(820)	(833)
Dotations aux provisions (nettes de reprises)		(78)	(37)
Variation des stocks de produits en-cours et de produits finis		70	43
Autres produits et charges d'exploitation	5.2.3	116	96
<b>Résultat opérationnel courant</b>	5.2	<b>1 597</b>	<b>1 431</b>
Autres produits et charges opérationnels	5.3	(71)	(94)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 526</b>	<b>1 337</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		16	33
Coût de l'endettement financier brut		(555)	(648)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	8.5	<b>(539)</b>	<b>(615)</b>
Autres produits et charges financiers	8.5	(41)	(39)
Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	(2)	(5)
Impôt sur le résultat	10.3	(167)	(220)
<b>Résultat net</b>		<b>777</b>	<b>458</b>
- Part du Groupe		475	312
- Participations ne donnant pas le contrôle	7.2	302	146
1 - Dont chiffre d'affaires construction des Concessions IFRIC 12		272	206
<b>Résultat revenant aux actionnaires de la société, en euros, par action</b>			
Résultat de base par action (part du Groupe)	7.4	5,13	3,42
Résultat dilué par action (part du Groupe)	7.4	4,99	3,31
<b>Résultat net part du Groupe hors ajustement des impôts différés<sup>1</sup></b>		<b>416</b>	<b>312</b>
Résultat dilué par action hors ajustement des impôts différés		4,37	3,31

1 - L'ajustement des impôts différés non courants consécutif à la baisse du taux de l'IS en France à compter de 2020 s'élève à 59 millions d'euros.

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

## État du résultat global

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Résultat net</b>		<b>777</b>	<b>458</b>
<b>Éléments non recyclables en résultat net</b>			
Réévaluation du passif (de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies	9.3	(15)	19
Impôt sur éléments non recyclables		5	(7)
Quote-part des gains et pertes sur éléments non recyclables des sociétés mise en équivalence		-	-
<b>Éléments recyclables en résultat net</b>			
Ecart de conversion		(3)	-
Réévaluation des instruments dérivés de couverture <sup>1</sup>	8.3	155	159
Impôts sur éléments recyclable		(58)	(61)
Quote-part des gains et pertes sur éléments recyclables des sociétés mises en équivalence		12	4
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>96</b>	<b>114</b>
<b>Résultat global</b>		<b>873</b>	<b>572</b>
- Part du groupe		523	386
- Participations ne donnant pas le contrôle		350	186
1 - Dont montant recyclé en résultat net de la période		(209)	(194)

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

## Variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves	Écart de conversion	Instruments financiers	Avantages du personnel	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Capitaux propres au 01/01/2015</b>	<b>369</b>	<b>341</b>	<b>2 551</b>	<b>4</b>	<b>(317)</b>	<b>(46)</b>	<b>2 902</b>	<b>76</b>	<b>2 978</b>
Opérations sur capital	13	104	-	-	-	-	117	22	139
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	(99)	-	-	-	(99)	-	(99)
Paiements fondés sur des actions	-	-	6	-	-	-	6	-	6
Distribution	-	-	(111)	-	-	-	(111)	(10)	(121)
Acquisitions et autres variations de minoritaires	-	-	(4)	-	-	-	(4)	1	(3)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>13</b>	<b>104</b>	<b>(208)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(91)</b>	<b>13</b>	<b>(78)</b>
Résultat net de la période	-	-	312	-	-	-	312	146	458
Autres éléments du résultat global	-	-	-	1	62	11	74	40	114
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>312</b>	<b>1</b>	<b>62</b>	<b>11</b>	<b>386</b>	<b>186</b>	<b>572</b>
<b>Capitaux propres au 31/12/2015</b>	<b>382</b>	<b>445</b>	<b>2 655</b>	<b>5</b>	<b>(255)</b>	<b>(35)</b>	<b>3 197</b>	<b>275</b>	<b>3 472</b>
Opérations sur capital	10	121	-	-	-	-	131	-	131
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	(75)	-	-	-	(75)	-	(75)
Paiements fondés sur des actions	-	-	8	-	-	-	8	-	8
Distribution	-	-	(142)	-	-	-	(142)	(3)	(145)
Acquisitions et autres variations de minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>10</b>	<b>121</b>	<b>(209)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>	<b>(2)</b>	<b>(80)</b>
Résultat net de la période	-	-	475	-	-	-	475	302	777
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(3)	60	(9)	48	48	96
<b>Résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>475</b>	<b>(3)</b>	<b>60</b>	<b>(9)</b>	<b>523</b>	<b>350</b>	<b>873</b>
<b>Capitaux propres au 31/12/2016</b>	<b>392</b>	<b>566</b>	<b>2 921</b>	<b>2</b>	<b>(195)</b>	<b>(44)</b>	<b>3 642</b>	<b>623</b>	<b>4 265</b>

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	Notes	2016	2015
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>		<b>3 448</b>	<b>4 120</b>
Incidence des variations de cours des devises		(4)	-
<b>Trésorerie d'ouverture corrigée</b>		<b>3 444</b>	<b>4 120</b>
Résultat net		777	458
Résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	2	5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	6.3	5	20
Dotations aux amortissements	5.2.2	737	751
Dotations nettes aux provisions		80	43
Autres résultats sans effet sur la trésorerie		1	14
Résultat sur cessions		(31)	(30)
<b>Autofinancement</b>		<b>1 571</b>	<b>1 261</b>
Charge nette d'intérêts	8.5	530	592
Intérêts versés		(631)	(685)
Charge d'impôt sur le résultat	10.3	167	220
Impôt sur le résultat payé		(375)	(204)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	6.6	(95)	46
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle (I)</b>		<b>1 167</b>	<b>1 230</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	6.4	(241)	(248)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé	6.1	(284)	(231)
Acquisitions d'immobilisations financières	6.1	(269)	(349)
Cessions d'immobilisations		44	80
<b>Investissements opérationnels nets<sup>1</sup></b>		<b>(750)</b>	<b>(748)</b>
Acquisitions de titres de participation <sup>2</sup>		(150)	(58)
Cessions de titres de participation et d'actifs correspondant à des cessions d'activité		40	19
Trésorerie des entités acquises/cédées		2	6
<b>Investissements financiers nets</b>	<b>3.2</b>	<b>(108)</b>	<b>(33)</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement (II)</b>		<b>(858)</b>	<b>(781)</b>
Dividendes versés aux actionnaires		(145)	(121)
Augmentation de capital		131	139
Acquisitions/cessions d'intérêts minoritaires		-	-
Rachats et reventes d'actions propres	7.1	(75)	(99)
Remboursement d'emprunts	8.4	(1 784)	(4 380)
Emission d'emprunts	8.4	2 439	3 340
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement (III)</b>		<b>566</b>	<b>(1 121)</b>
<b>Variation de trésorerie (I + II + III)</b>		<b>875</b>	<b>(672)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>8.7</b>	<b>4 319</b>	<b>3 448</b>

1- Dont 94 millions d'euros de subventions d'investissements reçues en 2016 et 290 millions d'euros en 2015.

2- Dont (66) millions d'euros relatifs au renforcement à hauteur de 24 % au capital d'Adelac (A41 Nord).

Les notes 1 à 14 font partie intégrante des comptes consolidés.

# Notes aux comptes consolidés

(Sauf indication contraire tous les chiffres cités sont exprimés en millions d'euros).

---

## Sommaire

1. Informations générales
2. Principes comptables
  - 2.1 Estimations et jugements comptables significatifs
  - 2.2 Traitement des effets monétaires
  - 2.3 Evolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice
3. Périmètre de consolidation
  - 3.1 Consolidation du groupe Autoroutes Paris-Rhin-Rhône
  - 3.2 Evolution du périmètre de consolidation
  - 3.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente
4. Information sectorielle
  - 4.1 Année 2016
  - 4.2 Année 2015
5. Informations sur le résultat
  - 5.1 Reconnaissance du revenu
  - 5.2 Résultat opérationnel courant
  - 5.3 Autres produits et charges opérationnels
6. Actifs et passifs opérationnels
  - 6.1 Immobilisations incorporelles du domaine concédé et actifs financiers sur accords de concession de services publics
  - 6.2 Goodwill
  - 6.3 Participation dans les sociétés mises en équivalence
  - 6.4 Autres actifs non courants
  - 6.5 Location financement
  - 6.6 Actifs et passifs constitutifs du besoin en fonds de roulement
7. Capitaux propres et résultat par action
  - 7.1 Capital social
  - 7.2 Intérêt des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle
  - 7.3 Dividende
  - 7.4 Résultat par action
8. Actifs et passifs financiers
  - 8.1 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers
  - 8.2 Echancier des actifs, passifs financiers et des flux d'intérêts associés
  - 8.3 Emprunts, autres financements et covenants
  - 8.4 Variation des emprunts et des dettes financières diverses
  - 8.5 Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers
  - 8.6 Actifs financiers non courants
  - 8.7 Trésorerie et équivalent de trésorerie
9. Provisions
  - 9.1 Variation des provisions
  - 9.2 Litiges-arbitrages autres engagements
  - 9.3 Indemnités de fin de carrière
10. Impôt sur les résultats
  - 10.1 Postes d'impôts au bilan
  - 10.2 Ventilation des impôts différés
  - 10.3 Charge d'impôt sur les résultats
  - 10.4 Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres
  - 10.5 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique
  - 10.6 Déficit non activés
11. Transaction avec les parties liées
12. Honoraires des commissaires aux comptes
13. Engagements financiers
14. Liste des principales sociétés consolidées au 31/12/2016

## 1. Informations générales

Le siège social du groupe Eiffage est situé 3-7 place de l'Europe à Vélizy-Villacoublay (78140), France.

Ses actions sont cotées sur Euronext Paris compartiment A.

Les effectifs moyens du Groupe s'élevaient à 62 940 personnes en 2016 et 64 606 en 2015.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 22 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 avril 2017.

### Faits significatifs de l'exercice 2016

Eiffage S.A. a procédé à une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en France et à l'étranger, ayant conduit à l'émission de 2 648 274 actions de 4 euros de nominal chacune. A l'issue de cette opération, le capital social de la société Eiffage S.A. s'élève à 392 329 060 euros.

Un nouvel avenant au contrat de concession d'APRR a été approuvé par décret n° 2016-70 du 29 janvier 2016 publié au Journal Officiel du 31 janvier 2016 ; cet avenant a pour objet d'intégrer la concession relative au Tunnel Maurice Lemaire (TML) dans le contrat d'APRR et permettre ainsi une baisse significative des tarifs du Tunnel Maurice Lemaire en contrepartie d'un allongement de 10 mois de la durée du contrat d'APRR (novembre 2035).

APRR s'est également engagée à rembourser et à annuler un certain nombre de subventions relatives au TML et à participer à des investissements connexes réalisés par l'État.

A la suite de l'extension de la durée de la concession, l'amortissement des ouvrages concédés a été revu de façon prospective à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Eiffage a renforcé son positionnement en Europe avec l'acquisition, dans le secteur Énergie, du groupe suisse Yerly spécialisé dans la thermie et dans le secteur Construction du groupe belge Chris Vuylsteke spécialisé dans la construction et la promotion immobilière.

### Événements post-clôture

L'État et les sociétés APRR et AREA ont signé un protocole concernant un nouveau plan d'investissement autoroutier d'un montant de près de 220 millions d'euros.

Ce plan d'investissement, financé par une hausse tarifaire additionnelle sur les années 2019 à 2021 de 0,287 % pour APRR et 0,413 % pour AREA, prévoit la réalisation d'une quinzaine d'opérations, en association avec les collectivités territoriales pour certaines d'entre elles. Ces investissements permettront d'accélérer le développement et la modernisation du réseau, tout particulièrement dans les domaines de l'environnement, du service à la clientèle et de la desserte des territoires.

Sous réserve de l'avis de l'ARAFER et de formalisation par voie d'avenants aux contrats de concession, le protocole signé doit permettre d'engager les premiers travaux dès la fin de l'année 2017.

## 2. Principes comptables

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

### 2.1 Estimations et jugements comptables significatifs

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les charges et les produits du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans l'environnement économique et financier actuel qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs se révélant ultérieurement soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Elles concernent essentiellement :

- l'avancement des contrats de construction et l'évaluation du résultat à terminaison (clients à l'actif, autres dettes au passif, produits au compte de résultat) (note 5.1.2 Contrats de construction). Les estimations et hypothèses sont revues régulièrement, contrat par contrat, sur le fondement des informations disponibles, en tenant compte des contraintes techniques et contractuelles propres à chaque contrat. Les coûts engagés, ceux qui restent à supporter et les coûts éventuels de garanties sont analysés, et leur évaluation repose sur la meilleure estimation des dépenses nécessaires pour remplir les obligations contractuelles du Groupe ;
- les provisions (note 9 Provisions) et notamment les provisions pour obligations de maintien en état des ouvrages concédés ou les calculs prennent en compte les taux d'actualisation et les indices d'indexation des contrats de travaux ;
- la valorisation des paiements en actions (note 5.2.1 Charges de personnel) reposant sur des hypothèses actuarielles (volatilité, taux d'intérêt, progression du dividende) ;
- le calcul des avantages du personnel (taux d'actualisation, inflation, taux de progression des salaires) (note 9.3 indemnités de fin de carrière) ;
- les calculs de perte de valeur : principales hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables (modèle, taux d'actualisation) (note 6.2 Goodwill) ;
- la recouvrabilité des actifs d'impôts différés (note 10 Impôt sur les résultats).

### 2.2 Traitement des effets monétaires

Les états financiers consolidés sont établis en euro, monnaie fonctionnelle et de présentation de la société mère Eiffage. Les comptes sont présentés en millions d'euros.

Les entités ou établissements dont la monnaie de fonctionnement n'est pas l'euro établissent leurs états financiers dans la monnaie utilisée localement. Ces derniers sont convertis au taux de clôture pour le bilan et au taux moyen

pondéré mensuel pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. L'utilisation du cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuations significatives des cours. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés dans les « autres éléments du résultat global » de l'état du résultat global.

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à cette date. Les gains et pertes de change résultant de la conversion d'éléments monétaires correspondent à la différence entre le coût amorti libellé dans la monnaie fonctionnelle à l'ouverture de la période, ajusté de l'impact du taux d'intérêt effectif et des paiements sur la période, et le coût amorti libellé dans la monnaie étrangère converti au cours de change à la date de clôture.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à la juste valeur en monnaie étrangère sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires, évalués sur la base du taux historique, libellés en monnaie étrangère, sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction.

Les écarts de change résultant de la conversion sont généralement comptabilisés en résultat.

Cependant, les écarts de change résultant de la conversion des éléments suivants sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global :

- les instruments de capitaux propres disponibles à la vente (sauf en cas de dépréciation où les écarts de change sont reclassés des autres éléments du résultat global vers le compte de résultat) ;
- un passif financier désigné comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger dans la mesure où la couverture est efficace ;
- ou les instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie pour leur partie efficace.

### 2.3 Evolution des normes IFRS à la clôture de l'exercice

Les nouveaux amendements suivants adoptés par l'Union européenne sont appliqués à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 :

- amendements « Améliorations des normes cycle 2010-2012 » ;
- amendements à IAS 19 « Contributions des salariés » ;
- amendements à IAS 1 « Initiatives informations à fournir » ;
- amendements à IAS 16 et IAS 38 « Clarifications sur les modes d'amortissement acceptables » ;
- amendements à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes » ;
- amendements « Améliorations des normes cycle 2012-2014 » ;
- amendements à IAS 27 « Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels ».

Les normes adoptées par l'Union européenne en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ne sont pas appliquées par anticipation dans ces états financiers :

- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 15 « Reconnaissance du revenu ».

Le Groupe réalise actuellement une analyse des impacts de l'application de ces normes.

Concernant IFRS 15, le groupe a analysé les méthodes comptables actuelles au regard des dispositions de la nouvelle norme ; cette analyse a été réalisée sur les différentes typologies de contrats existantes dans chaque secteur d'activité.

Parmi les normes et amendements non encore adoptés par l'Union Européenne, une étude est en cours sur la norme IFRS 16 « Contrats de location » qui serait applicable à compter de 2019.

## 3. Périmètre de consolidation

### Principes comptables

Conformément à la norme IFRS 10 « Etats financiers consolidés », les entités contrôlées directement ou indirectement par Eiffage S.A. sont consolidées par intégration globale.

La notion de contrôle est établie si les éléments suivants sont réunis :

- Eiffage dispose de droits substantifs lui permettant de diriger les activités clés de l'entité ;
- Eiffage est exposé aux rendements variables de l'entité ; et
- Eiffage peut utiliser son pouvoir pour influencer le niveau de ses rendements variables.

Une analyse du contrôle est réalisée pour l'ensemble des sociétés détenues par le Groupe, directement ou indirectement en considérant notamment tous les faits et circonstances permettant de statuer.

La norme IFRS 11 « Partenariats » précise les modalités applicables dans le cadre des contrôles conjoints. Lorsque les décisions relatives aux activités pertinentes requièrent le consentement unanime des associés, le contrôle conjoint est établi.

Alors, les partenariats sont classés en deux catégories généralement dépendantes de la forme juridique de la société :

- les coentreprises : les parties qui exercent le contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net ; elles sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence ;
- les activités conjointes : les parties qui exercent le contrôle conjoint ont des droits directs sur les actifs et des obligations directes au titre des passifs ; elles sont comptabilisées à hauteur des intérêts détenus dans leurs actifs, passifs, charges et produits.

La plupart des partenariats de la branche Infrastructures sont organisés sous forme de SEP (sociétés en participation) et entrent ainsi dans la catégorie des activités conjointes.

Conformément à la norme IAS28 R, les entités sur lesquelles Eiffage exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Le résultat des entités consolidées acquises ou cédées durant l'année figure dans les états consolidés, respectivement à partir de la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition lorsqu'ils confèrent le contrôle au Groupe. La contrepartie transférée est également évaluée à la juste valeur, à l'instar des actifs identifiables nets acquis. Le goodwill résultant des regroupements est soumis à un test de dépréciation chaque année. Tout profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat opérationnel. Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, à moins qu'ils ne soient liés à l'émission d'une dette ou d'instruments de capitaux propres.

La contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés en résultat net.

Toute contrepartie éventuelle à payer est évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle qui a été classée en capitaux propres n'est pas réévaluée et son règlement est comptabilisé en capitaux propres. En revanche, les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées en résultat.

### 3.1 Consolidation du groupe Autoroutes Paris-Rhin-Rhône

En 2006, lors du processus de privatisation des réseaux autoroutiers français, Eiffage s'est associé avec un investisseur financier pour acquérir le groupe APRR via la holding Financière Eiffage.

Eiffage possède 50% plus une action de cette holding.

- Eiffage a en charge l'exploitation opérationnelle ;
- le conseil d'administration est composé d'un nombre égal d'administrateurs pour les deux parties et Eiffage possède un droit de vote prépondérant via le président qu'il nomme pour les décisions prises à la majorité simple incluant les activités clés suivantes : la fixation du budget annuel et le plan de financement en accord avec le contrat d'entreprise quinquennal ;

■ le droit de veto dont dispose le partenaire financier sur certaines décisions en application du pacte d'actionnaires n'est que « protectif » dans la mesure où :

- les négociations du contrat d'entreprise quinquennal sont menées par les dirigeants d'APRR eux-mêmes nommés par Eiffage ;
- le budget annuel est préparé et approuvé par Eiffage seul dans la limite d'un seuil de variation par rapport au business plan considéré comme très élevé ;
- dans l'exécution du budget, Eiffage est en charge de la structure de coûts d'APRR qui influe de façon importante sur les rendements variables ;
- les seuils qui nécessitent des décisions unanimes sont élevés par rapport à l'historique ou ne s'inscrivent pas dans le cadre des activités habituelles ou sont présents afin de respecter les règles de libre concurrence ;
- en cas de désaccord persistant, le partenaire a essentiellement pour droit de déclencher une garantie de liquidité via la réalisation d'une introduction en Bourse.

■ compte tenu de son statut d'actionnaire majoritaire, Eiffage est exposé aux rendements variables d'APRR et peut utiliser ses droits pour influencer le niveau de ses rendements.

Eiffage remplit donc les trois critères cumulatifs du contrôle énoncés par IFRS 10 à savoir le pouvoir sur les activités pertinentes d'APRR, l'exposition aux rendements variables d'APRR, ainsi que la capacité à agir sur ces rendements.

### 3.2 Evolution du périmètre de consolidation

En 2016, chaque branche a été active en matière de croissance externe, tant en France que dans d'autres pays d'Europe où le groupe est déjà établi.

La branche Construction a déployé sa présence en Belgique suite à l'acquisition au cours du 2<sup>ème</sup> semestre du groupe Chris Vuylsteke implanté en Flandre occidentale.

La branche Infrastructure a procédé au cours du 1<sup>er</sup> semestre aux acquisitions des sociétés Chastagner en France et MDM en Allemagne.

Dans la branche Énergie, les acquisitions de cibles de taille modeste se sont poursuivies et d'autres plus significatives ont été réalisées comme le groupe Yerly en Suisse et les entreprises Barth, Lohner et Meci en France.

La branche Concession s'est renforcée au capital de la société Adelaç (A41 Nord) à hauteur de 24% pour porter le pourcentage d'intérêt du groupe à 48,9%.

Les incidences globalisées ci-dessous intègrent l'exploitation des sociétés acquises à compter de leur entrée dans le périmètre en 2016 ainsi que l'exploitation des sociétés intégrées en 2015 (principalement la société Pichenot dans la branche Infrastructure).

Les impacts suivants tiennent compte des sorties du périmètre de 4 sociétés peu significatives cédées par la branche Énergie ainsi que de la cession par Eiffage de sa participation de 36 % dans Norscut (mise en équivalence) et de la société Eiffigen (partenariat public-privé relatif au siège de la Gendarmerie Nationale).

La société TP Ferro, mise en équivalence, a été déconsolidée à partir du 1<sup>er</sup> juillet suite à sa mise en liquidation.

Incidences des évolutions de périmètre sur les comptes au 31 décembre 2016 :

Sur les postes du bilan :

- actifs non courants : (49) millions d'euros ;
- actifs courants : 72 millions d'euros ;
- passifs non courants : (116) millions d'euros ;
- passifs courants : 40 millions d'euros.

Sur l'exploitation :

- chiffre d'affaires : 129 millions d'euros ;
- résultat opérationnel : (2) millions d'euros ;
- coût de l'endettement financier net : 2 millions d'euros ;
- résultat net : néant.

Le coût global des acquisitions et cessions de l'exercice est de 108 millions d'euros dont 66 millions relatifs au renforcement dans Adelaç.

### 3.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

#### Principes comptables

Les groupes d'actifs dont la cession a été décidée sont présentés sur des lignes distinctes du bilan à l'actif et au passif dès lors que la cession est considérée comme hautement probable et qu'elle doit se réaliser au cours de l'exercice suivant.

Ils sont évalués à la valeur la plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Toute perte de valeur au titre d'un groupe destiné à être cédé est affectée d'abord au goodwill, puis aux autres actifs et passifs au prorata de leur valeur comptable, à l'exception toutefois des stocks, des actifs financiers, des actifs d'impôts différés, des actifs générés par des avantages du personnel, des immeubles de placement qui continuent d'être évalués selon les autres principes comptables du Groupe qui leur sont applicables. Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs et passifs) comme détenu en vue de la vente ainsi que les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont comptabilisées en résultat.

Une fois classés en actifs détenus en vue de la vente, les actifs incorporels et corporels ne sont plus amortis et les entités mises en équivalence cessent d'être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Au 31 décembre 2016, aucune cession d'actifs n'a été décidée.

## 4. Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la direction selon les différents métiers exercés à savoir :

- Construction : aménagement urbain, conception-construction de bâtiments, promotion immobilière, maintenance et travaux services ;
- Infrastructures : génie civil, conception-construction routière et ferroviaire, assainissement, terrassement et construction métallique ;

- Énergie : conception, réalisation, intégration et exploitation maintenance de systèmes et d'équipements d'énergies et de télécommunications ;
- Concessions : construction et gestion d'ouvrages dans le cadre de contrat de concession et de partenariats public-privé ;
- Holding : gestion des participations et services aux sociétés du Groupe.

### 4.1 Année 2016

#### Par secteur d'activité

	Construction	Infrastructures	Énergie	Concessions	Holding	Éliminations	Total
<b>Compte de résultat</b>							
Produit des activités opérationnelles - brut	3 696	4 437	3 324	2 833	17	-	14 307
Ventes inter-secteur	30	84	167	28	140	(449)	-
<b>Produit des activités opérationnelles</b>	<b>3 726</b>	<b>4 521</b>	<b>3 491</b>	<b>2 861</b>	<b>157</b>	<b>(449)</b>	<b>14 307</b>
Résultat opérationnel courant	147	93	138	1 236	(17)	-	1 597
Résultat opérationnel	130	53	122	1 236	(15)	-	1 526

## Par zone géographique

	France	Europe	Autres pays
Produit des activités opérationnelles	11 719	2 323	265
Actifs non courants	17 688	819	133

## 4.2 Année 2015

### Par secteur d'activité

	Construction	Infrastructures	Énergie	Concessions	Holding	Éliminations	Total
<b>Compte de résultat</b>							
Produit des activités opérationnelles - brut	3 437	4 583	3 298	2 731	11	-	14 060
Ventes inter-secteur	47	101	309	4	131	(592)	-
<b>Produit des activités opérationnelles</b>	<b>3 484</b>	<b>4 684</b>	<b>3 607</b>	<b>2 735</b>	<b>142</b>	<b>(592)</b>	<b>14 060</b>
Résultat opérationnel courant	136	75	132	1 106	(18)	-	1 431
Résultat opérationnel	113	23	118	1 106	(23)	-	1 337

## Par zone géographique

	France	Europe	Autres pays
Produit des activités opérationnelles	11 565	2 237	258
Actifs non courants	17 705	805	124

## 5. Informations sur le résultat

### 5.1 Reconnaissance du revenu

#### 5.1.1 Tableau de passage du chiffre d'affaires publié au produit des activités opérationnelles

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Chiffre d'affaires Travaux	11 452	11 466
Chiffre d'affaires concessions	2 556	2 443
<b>Chiffre d'affaires publié</b>	<b>14 008</b>	<b>13 909</b>
Chiffre d'affaire IFRIC 12	272	206
Autres écarts	27	(55)
<b>Produit des activités opérationnelles</b>	<b>14 307</b>	<b>14 060</b>

#### 5.1.2 Contrats de construction

##### Principes comptables

Les contrats de construction sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement, conformément à la norme IAS 11.

Le Groupe utilise la méthode qui mesure de façon la plus fiable les travaux exécutés : l'avancement physique de l'ouvrage pour les secteurs Construction et Infrastructures et l'avancement par les coûts pour le secteur Énergie.

La norme IAS 11 est également appliquée aux chantiers de construction d'ouvrages exploités par le Groupe dans le cadre de son exploitation de concessions.

Les contrats déficitaires font l'objet d'une provision pour perte à terminaison, inscrite en provision courante et ce, quel que soit le degré d'avancement des contrats.

Ces provisions sont fondées sur les données prévisionnelles propres à chaque contrat. Elles peuvent au cas par cas intégrer les produits de réclamations déposées lorsque leur obtention est probable et leur montant déterminable de façon fiable.

Les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation est enregistré au cours de la période durant laquelle ils sont intervenus.

Les provisions pour pertes à terminaison sont détaillées en note 9 « Provisions ».

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant des produits enregistrés sur les contrats de construction	9 345	9 791
Au titre des seuls contrats en cours :		
- Coûts engagés sur les contrats en cours + résultat	12 076	11 400
- Avances sur contrats en cours	683	719
- Retenues opérées par les clients	13	9
- Sommes à recevoir des clients	1 324	1 129
- Sommes dues aux clients	751	822

### 5.1.3 Activité immobilière

#### Principes comptables

Les opérations immobilières en cours de construction sont appréhendées selon la méthode de l'avancement dès lors que des ventes notariées ou un contrat de promotion ont été signés.

Le calcul du taux d'avancement est fondé sur l'avancement physique des projets immobiliers et il est appliqué au résultat prévisionnel des lots vendus.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Montant au titre des contrats en cours :		
- Coûts engagés sur les contrats en cours + résultat	404	437
- Avances sur contrats en cours	-	-

### 5.1.4 Activité de concessions et gestion de services publics

#### Principes comptables

En phase d'exploitation, les revenus des immobilisations incorporelles du domaine concédé proviennent des péages perçus auprès des usagers pour l'utilisation du bien, et ceux des actifs financiers sur accords de concession de services publics, de la rémunération de la créance financière et des redevances d'entretien perçues.

### 5.2 Résultat opérationnel courant

#### Principes comptables

Il s'agit du résultat lié à la conception et la réalisation des activités usuelles des différents métiers du Groupe. Ce poste intègre l'ensemble des produits et charges générés par ces activités y compris les dotations aux amortissements et provisions à l'exclusion d'une part des éléments intégrés dans l'agrégat « Autres produits et charges opérationnels » tels que décrits à la note 5.3 « Autres produits et charges opérationnels » et d'autre part à l'exclusion de tous les éléments financiers, de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et de l'impôt sur le résultat.

### 5.2.1 Charges de personnel

#### Régimes à cotisations définies

##### Principes comptables

Les cotisations à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

#### Autres engagements en faveur du personnel

Le Groupe n'est concerné ni par la couverture maladie ni par l'évolution des coûts médicaux au-delà des engagements décrits en note 9 « Provisions ».

## Indemnités de fin de carrière

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>A. Charge comptable</b>		
Coût des services rendus au cours de la période	16	17
Coût des services passés – modifications de régime	–	–
Coûts des services passés – réductions	–	(1)
(Gain)/perte sur les liquidations	–	–
<b>Coût des services</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
Intérêts nets sur la provision/(actif)	5	4
<b>Coût des prestations définies reconnu en résultat</b>	<b>21</b>	<b>20</b>
Frais d'administration réalisés au cours de la période	–	–
Coût des indemnités de fin de contrat de travail	–	–
Reconnaissance immédiate des (gains)/pertes	–	–
<b>Charge comptable</b>	<b>21</b>	<b>20</b>
<b>B. Autres élément du résultat global</b>		
(Gain)/perte actuariel sur l'engagement résultant de l'expérience	(3)	(5)
(Gain)/perte actuariel sur l'engagement résultant du changement d'hypothèses	16	(15)
<b>(Gain)/perte actuariel reconnu en autres éléments du résultat global</b>	<b>13</b>	<b>(20)</b>
Rendement des actifs du régime plus (élevé)/faible que celui basé sur l'actualisation	–	–
Effet du plafonnement des actifs	–	–
<b>Montant total de (gain)/perte reconnu en autres éléments du résultat global</b>	<b>13</b>	<b>(20)</b>
<b>C. Coût des Prestations Définies</b>		
Reconnu en résultat	21	20
Reconnu en autres éléments du résultat global	13	(20)
<b>Coût des prestations définies</b>	<b>34</b>	<b>–</b>

### Charges relatives aux paiements en actions :

#### Principes comptables

Les options d'achat ou de souscription d'actions ainsi que les actions attribuées gratuitement au personnel sont, conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », enregistrées en charges de personnel par contrepartie des capitaux propres.

La valeur des options est évaluée à la date d'attribution. La charge correspondante est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Les augmentations de capital réservées aux salariés moyennant une décote font l'objet d'une analyse pour déterminer l'avantage éventuel qui pourrait en résulter. La juste valeur de l'avantage tient compte des conditions d'incessibilité pendant cinq ans des actions ainsi acquises dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe.

### Attribution gratuites d'actions

Plan	04/07/2016
Nombre d'actions attribuées	234 030
Cours comptant des titres à la date d'octroi	65,37 €
Volatilité attendue	24,17 %
Taux d'intérêts	de -0,35 % à -0,38 %
Dividende annuel attendu	1,50 €
<b>Actions gratuites en début de période</b>	<b>–</b>
Attribution d'actions gratuites	234 030
Annulation de droits	1 655
<b>Actions gratuites en fin de période</b>	<b>232 375</b>

Caractéristiques des attributions gratuites d'actions :

- L'acquisition est définitive par les bénéficiaires sous condition de leur présence à l'issue d'un délai de 3 ans. Les actions doivent ensuite être conservées une année.
- La charge de ce plan est pondérée pour tenir compte de la probabilité de présence des salariés à l'issue de la période d'attribution.
- Le nombre final d'actions attribuées dépend de la performance du titre Eiffage mesurée sur la période 2016-2019. Cette mesure a été simulée par l'utilisation d'un algorithme de Monte Carlo.

## Options d'achat d'actions

Plan	24/02/2011	14/12/2011	13/12/2012	26/02/2014	25/02/2015
Nombre d'options accordées	677 600	956 000	958 150	947 000	934 750
Prix d'exercice de l'option	41,24 €	21,00 €	29,00 €	45,43 €	46,41 €
Date d'expiration	09/03/2018	29/04/2016	13/12/2019	26/02/2021	25/02/2022
Volatilité attendue	26,00%	33,00%	29,63%	25,01%	26,24%
Taux d'intérêts sans risque à la date d'octroi	2,78%	1,74%	1,15%	1,43%	0,45%
Progression annuelle du dividende attendue	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Juste valeur de l'option à la date d'octroi	7,79 €	2,09 €	7,76 €	9,61€ <sup>1</sup>	9,41€ <sup>1</sup>
<b>Options en circulation en début de période</b>	<b>242 139</b>	<b>840 130</b>	<b>875 200</b>	<b>914 100</b>	<b>926 050</b>
Options attribuées	-	-	-	-	-
Options levées	76 239	836 430	145 210	100 000	100 000
Options annulées	3 800	3 700	36 900	33 300	29 100
<b>Options restantes en fin de période</b>	<b>162 100</b>	<b>-</b>	<b>693 090</b>	<b>780 800</b>	<b>796 950</b>

1 - Juste valeur déterminée selon la méthode de la provision à charges au moment de l'attribution.

Caractéristiques des plans d'options :

- Le délai d'indisponibilité de ces options est de quatre années.
- L'ensemble des plans est soumis à une condition de présence.
- La valorisation de l'ensemble de ces plans s'appuie sur la méthode Black and Scholes.

L'ensemble des charges enregistrées au titre des attributions gratuites d'actions et des options d'achat d'actions sous le poste « Charges de personnel » est détaillé ci-après :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charge au titre des options sur actions	6	6
Charge au titre des attributions gratuites d'actions	2	-
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

### 5.2.2 Dotations aux amortissements

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations corporelles	252	251
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	543	561
Autres immobilisations incorporelles	25	21
<b>Dotation aux amortissements au compte de résultat</b>	<b>820</b>	<b>833</b>
Dont location financement	83	82
<b>Dotation aux amortissements au tableau des flux de trésorerie</b>	<b>737</b>	<b>751</b>

### 5.2.3 Autres produits et charges d'exploitation

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun	19	23
Autres revenus des opérations immobilières	2	1
Provisions sur actifs circulants	13	4
Résultat sur cessions de matériels	14	24
Différence de change	12	8
Divers	56	36
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>96</b>

## 5.3 Autres produits et charges opérationnels

### Principes comptables

Ce poste est alimenté dans le cas où un événement majeur intervenu pendant la période comptable est de nature à fausser la lecture de la performance de l'entreprise. Il s'agit donc de produits et de charges, inhabituels et peu fréquents, que l'entreprise présente de manière distincte dans son compte de résultat pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle

courante. Il peut s'agir notamment de plus ou moins-values de cession, de dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs non courants, de certaines charges de restructuration ou de provisions relatives à des risques ou des litiges qui présentent un caractère spécifique et une matérialité significative par rapport à l'activité normale du Groupe.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Risques de pénalités et autres risques	(9)	(10)
Restructuration	(58)	(85)
Coûts de fermeture	-	(2)
Cession terrains / immeubles / projets de PPP	1	5
Divers	(5)	(2)
<b>Total</b>	<b>(71)</b>	<b>(94)</b>

## 6. Actifs et passifs opérationnels

### 6.1 Immobilisations incorporelles du domaine concédé et actifs financiers sur accords de concession de services publics

#### Principes comptables

Selon les termes de l'interprétation IFRIC 12, le Groupe comptabilise :

- les actifs incorporels représentatifs d'un droit à facturer les utilisateurs du service public sans garantie du montant global à recevoir (cas par exemple des voies autoroutières concédées). Ce droit correspond à la juste valeur de la construction augmentée des frais financiers intercalaires reconnus pendant la période de construction. Il est amorti, à compter de la date de mise en service de l'actif, sur la durée de la concession selon un rythme qui reflète la consommation des avantages économiques attendus du droit incorporel concédé. Ils sont inscrits à l'actif du bilan et dans le tableau des flux de trésorerie au poste spécifique « Immobilisations incorporelles du domaine concédé » ;
- les actifs financiers lorsque le concessionnaire a un droit inconditionnel à recevoir des montants de trésorerie. Ce droit issu des contrats de partenariats public-privé est matérialisé par l'inscription à l'actif du bilan d'une créance financière évaluée initialement en juste valeur de la trésorerie à recevoir dans les postes

« Actifs financiers sur accords de concessions de services non courants » et « Actifs financiers sur accords de concessions de services courants ». Cette créance financière est, par la suite, comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Elle est remboursée par la perception de loyers versés par le concédant. La rémunération de la créance financière est inscrite en produits des activités opérationnelles.

Certains contrats peuvent présenter des caractéristiques mixtes. Dans ce cas, seule la partie qui fait l'objet d'un droit inconditionnel à recevoir de la trésorerie est constatée en créance financière, le solde, représentatif du droit à facturer les utilisateurs du service public, étant constaté en actif incorporel.

Les immobilisations corporelles, non contrôlées par le concédant, nécessaires à l'exploitation de la concession, telles que les immeubles d'exploitation, le matériel de péage, les véhicules de service sont comptabilisées en immobilisations corporelles et amorties sur leur durée d'utilisation respective.

## Année 2016

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	11 701	(50)	300	-	(543)	11 408	20 667	(9 259)
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 732	(114)	268	-	-	1 886	1 886	-
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	20	(1)	-	-	-	19	19	-

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (284) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions pour (300) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour 16 millions.

Les acquisitions d'immobilisations financières figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (269) millions d'euros correspondent au montant des acquisitions des actifs financiers sur accords de concession de services non courants pour (268) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour (1) million.

Les immobilisations incorporelles du domaine concédé au 31 décembre 2016 correspondent principalement à APRR/AREA pour 9 954 millions d'euros, A'Liéonor pour 927 millions d'euros, CEVM pour 345 millions d'euros et SENAC pour 101 millions d'euros.

Les actifs financiers sur accords de concession de services courants et non courants au 31 décembre 2016 correspondent principalement à la LGV Bretagne-Pays de la Loire pour 1 003 millions d'euros, le stade de la communauté

urbaine de Lille Métropole pour 241 millions d'euros, les collèges de Saint-Denis lot 1 et lot 3 pour 198 millions d'euros et la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense pour 176 millions d'euros.

Par ailleurs, au titre des contrats de concession, le Groupe a des engagements fermes d'investissements (supérieurs à 100 millions d'euros et non encore livrés) :

- 790 millions d'euros pour le groupe APRR dans le cadre de construction, élargissements ou créations de nouveaux diffuseurs sur la période 2017-2021 ;
- 1 135 millions d'euros pour la construction de la LGV Bretagne-Pays de la Loire ;
- 184 millions d'euros pour la réhabilitation de la Grande Arche de la Défense.

De façon générale, les sociétés titulaires de contrats de concessions ou partenariats public-privé ou assimilés et utilisant des financements de tiers à recours limité aux actifs de celles-ci (et donc sans recours sur Eiffage S.A.) ont donné en gage auxdits prêteurs un nantissement sur leurs propres titres. Ce nantissement s'accompagne généralement de clauses restreignant l'usage libre de la trésorerie et ainsi encadrant le paiement de dividendes ou les réductions de capital.

## Année 2015

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements-dépréciations
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	12 069	-	214	(21)	(561)	11 701	20 433	(8 732)
Actifs financiers sur accords de concession de services non courants	1 406	(22)	348	-	-	1 732	1 732	-
Actifs financiers sur accords de concession de services courants	17	3	-	-	-	20	20	-

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du domaine concédé figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (231) millions correspondent au montant des acquisitions pour (214) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour (17) millions.

Les acquisitions d'immobilisations financières figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (349) millions correspondent au montant des acquisitions des actifs financiers sur accords de concession de services non courants pour (348) millions déduction faite de la variation des investissements non décaissés pour (1) million.

## Liste des contrats de concession et gestion de services publics :

### Actifs incorporels

Dénomination	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin de concession
<b>Concessions autoroutières</b>						
Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR)	Réseau autoroutier de 1 894 km	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	11/2035
Autoroutes Rhône-Alpes (AREA)	Réseau autoroutier de 409 km	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	09/2036
A'Liéonor	Réseau autoroutier de 150 km	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2066
Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau (CEVM)	Exploitation d'un viaduc de 2,5 km	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2079
Société Eiffage de la Nouvelle Autoroute Concédée (SENAC)	Réseau autoroutier de 41 km au Sénégal	Paiement par les usagers	Loi tarifaire définie dans le contrat de concession ; les tarifs sont validés par le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2039
<b>Réseaux de fibres optiques</b>						
3 contrats dans les départements ou pays du territoire de Belfort, des Côtes-d'Armor, d'Aix	Établissement et exploitation du réseau de communications électroniques	Paiement par l'utilisateur (opérateurs téléphoniques)	Grille tarifaire validée avec le concédant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	de 2024 à 2029

### Actifs financiers

Dénomination	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin de concession
<b>Établissements publics</b>						
Lycée de Jarny	Restructuration des bâtiments	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2033
Collèges de Seine-Saint-Denis Lot 1	Construction et exploitation de 4 collèges	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2034
Collèges de Seine-Saint-Denis Lot 3	Construction et exploitation de 4 collèges	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2034
Collèges du Var	Construction et exploitation de 3 collèges	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2043
Université de Grenoble	Projet Grenoble Énergie Enseignement Recherche	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2041
Université de Lille Nord de France	Projet formation et innovation de campus Grand Lille	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2041
Université de Lorraine (Metz)	Construction et maintenance de deux ensembles sur la technopole de Metz	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2042

Université de Lorraine (Nancy)	Construction et maintenance de 2 ensembles du Pôle Biologie Santé sur le plateau du Brabois à Vandoeuvre les Nancy	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2043
Aix-Marseille Université	Transformation réhabilitation et construction d'un ensemble de bâtiments et d'espaces universitaires	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2042
Parking souterrain et halle marché - Commune du Plessis-Robinson	Construction et exploitation d'un parking souterrain et halle marché	Loyer par le concédant	Loyer progressif	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat pour un euro	2031
Grande Arche de la Défense	Rénovation et valorisation de la Grande Arche de la Défense	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2034
<b>Ligne Grande Vitesse</b>						
LGV Bretagne – Pays de la Loire	Construction et maintenance de la ligne à grande vitesse Le Mans – Rennes	Loyer par le concédant	Néant	Néant	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2036

## Actifs incorporels et financiers (modèle mixte)

Dénomination	Caractéristiques principales	Mode de rémunération	Modalité de révision	Garanties éventuelles	Modalités de retour au concédant	Date de fin du contrat
<b>Établissement sportif</b>						
Stade Pierre Mauroy (Lille)	Construction et exploitation d'un stade	Loyers fixes versés par le concédant et recettes de billetterie et recettes diverses	Néant	Reversements au concédant en cas de bénéfices supérieurs à une rentabilité plancher	Rendue au concédant en fin de contrat sans indemnité	2043

## 6.2 Goodwill

### Principes comptables

Le Groupe a défini des groupes d'UGT au sein des métiers, au niveau desquels s'opèrent les synergies du regroupement d'entreprises. Leurs définitions varient en fonction du schéma organisationnel du métier de rattachement : schéma géographique ou propre au métier.

Les goodwills ne sont pas amortis mais peuvent faire l'objet d'une dépréciation selon le résultat de tests de valeur mis en œuvre au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur.

Pour les besoins des tests de dépréciation, les goodwills qui ne peuvent pas être testés individuellement sont regroupés au sein du groupe d'UGT au niveau duquel sont appréciées les synergies du regroupement d'entreprises.

La valeur recouvrable du groupe d'UGT auquel les goodwills sont rattachés est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité.

En pratique, la valeur recouvrable des groupes d'UGT est déterminée, en premier lieu, par leur valeur d'utilité. Si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur comptable du groupe d'UGT, le Groupe calcule alors la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

La valeur d'utilité est estimée en utilisant la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie disponibles basés sur les deux éléments suivants :

- flux de trésorerie prévisionnels à dette nulle, soit :
  - résultat opérationnel + amortissements,
  - variation du besoin en fonds de roulement,
  - investissement de renouvellement,
  - impôts.
- taux d'actualisation (coût d'opportunité du capital) déterminés pour chaque groupe d'UGT, en fonction de son activité et du profil de risque associé.

L'utilisation de taux après impôt aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en appliquant des taux avant impôt à des flux de trésorerie non fiscalisés.

La valeur recouvrable des groupes d'UGT, hors concessions et gestion de services publics, est déterminée par actualisation à l'infini des flux de trésorerie. La valeur recouvrable de l'UGT concessions est déterminée par actualisation des flux de trésorerie attendus sur la durée de vie résiduelle des contrats.

Les goodwill sont affectés aux groupes d'UGT définis par le Groupe et se répartissent comme suit par métiers :

	31 décembre 2015	Acquisitions / Augmentations	Reclassement	31 décembre 2016
Construction	423	11	-	434
Infrastructures	356	(1) <sup>1</sup>	-	355
Énergie	557	31	-	588
Concessions	1 568	-	-	1 568
<b>Total</b>	<b>2 904</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>2 945</b>

<sup>1</sup> Dont (3) millions d'euros relatif à l'ajustement d'un goodwill acquis en 2015.

Le secteur construction consolide sa présence en Belgique par l'acquisition du groupe Chris Vuylstecke implanté en Flandre occidentale. Le secteur énergie poursuit son développement par des acquisitions dans ses activités traditionnelles et renforce son positionnement en Europe avec l'acquisition du groupe suisse Yerly spécialisé dans les domaines de la thermie et de la plomberie.

Aucun instrument de capitaux propres n'a été émis lors des acquisitions d'entreprises réalisées en 2016.

Les goodwill sont testés annuellement et dès qu'un indice de perte de valeur apparaît.

Dans un contexte où les perspectives de sortie de crise demeurent incertaines d'une part et où les pressions concurrentielles sont fortes d'autre part, les taux d'actualisation, impactés par la variation du taux sans risque et les flux de trésorerie sont estimés de manière prudente.

Les principaux paramètres du modèle de détermination de la valeur d'utilité sont les suivants :

Groupes d'UGT au sein des métiers	Taux d'actualisation	
	2016	2015
Construction	5,10%	5,80%
Infrastructures	5,10%	5,80%
Énergie	4,50%	5,00%
Concessions	3,90%	3,90%

Le Groupe a retenu un taux de croissance nul sur les groupes d'UGT hors concessions.

Pour les concessions, le taux de croissance est variable sur la durée de vie du contrat en fonction de différents paramètres cohérents avec chacun des contrats de concession. Les principaux paramètres portent sur l'évolution des trafics et des composants prix des contrats tarifaires dont la prise en compte se fonde sur une évolution prudente dans un contexte économique incertain.

Les résultats des tests de dépréciation sur les goodwill n'aboutissent pas à la constatation de perte de valeur.

Un changement raisonnablement possible d'hypothèses relatives aux tests de dépréciation réalisés pour chacun des groupes d'UGT ne conduirait pas à une charge de dépréciation des goodwill.

Le Groupe a, par ailleurs, réalisé des tests de sensibilité au niveau des métiers portant sur les hypothèses de taux d'actualisation et de flux de trésorerie. Le taux d'actualisation et la variation à la baisse des flux de trésorerie, « points morts » à partir desquels la valeur comptable du métier serait supérieure à sa valeur d'utilité sont reproduits dans le tableau qui suit :

Métiers	Points morts des taux	Points morts des flux	Points morts du chiffre d'affaires
Construction	23,1%	20%	1 600
Infrastructures	7,0%	75%	3 800
Énergie	12,1%	35%	2 500

Au 31 décembre 2016, aucun goodwill n'a fait l'objet d'une dépréciation.

### 6.3 Participation dans les sociétés mises en équivalence

Les coentreprises et entreprises associées significatives ont une valeur individuelle de titre mis en équivalence supérieure à 10 millions d'euros ou ont un total de bilan supérieur à 50 millions d'euros ; cela concerne Adelaç (concession autoroutière A41), Bagnolet Promotion (promotion

immobilière), Est Granulats (exploitation de carrières), Normalux (construction navale), Prado Sud et SMTPC (concessions de tunnels à Marseille) et Axxès (gestion des abonnements péage poids lourds).

Les principales données financières relatives à ces sociétés sont les suivantes :

#### Année 2016

Informations financières à 100% résumées	Coentreprises						Entreprises Associées
	Adelaç	Bagnolet Promotion	Est Granulats	Normalux	Prado Sud	SMTPC	Axxès
Pays	France	France	France	Belgique	France	France	France
% des titres de participation détenus	48,9%	50%	49%	25%	41,5%	32,9%	17%
Dividendes versés au Groupe	-	-	-	-	-	4	-
Actifs courants	104	147	17	14	9	33	173
Actifs non courants	1 086	-	17	64	172	71	21
Total actif	1 190	147	34	78	181	104	194
Capitaux propres	281	-	30	21	(6)	72	13
Passifs financiers courants	-	-	-	-	21	-	-
Autres passifs courants	3	107	3	-	-	9	169
Passifs financiers non courants	816	40	-	56	162	20	10
Autres passifs non courants	90	-	1	1	4	3	2
Total des passifs et des capitaux propres	1 190	147	34	78	181	104	194
Produit des activités opérationnelles	51	-	4	-	7	41	876
Résultat opérationnel courant	40	-	(2)	-	3	21	-
Résultat net	(31)	-	(2)	-	(5)	13	(2)
Autres éléments du résultat global	35	-	-	-	3	-	-
Résultat global	4	-	(2)	-	(2)	13	(2)
Le résultat présenté inclut les éléments suivants :							
Dotations aux amortissements	(13)	-	(1)	-	(4)	(10)	NA
Produits d'intérêts	-	-	-	-	-	-	NA
Charges d'intérêts	(76)	-	-	-	(9)	-	NA
Charge ou produit d'impôt	5	-	-	-	3	(7)	NA
Quote-part comptabilisée du résultat des sociétés mises en équivalence	-	-	(1)	-	(1)	4	(1)
Quote-part comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	4	-	-	-	1	-	-
Quote-part du groupe dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	69	-	15	5	(2)	24	2
Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	1	-	-	-	-	-	2
Quote-part non comptabilisée des pertes des sociétés mises en équivalence	22	-	-	-	2	-	-
Quote-part non comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(22)	-	-	-	-	-	-
Valeur d'équivalence	70	0	15	5	0	24	4
Valeur boursière des participations	-	-	-	-	-	61	-

**Année 2015**

Informations financières à 100%résumées	Coentreprises							Entreprises Associées	
	Adelac	Est Granulats	Normalux	Prado Sud	St Mandé Commandant Mouchotte	SMTPC	TP Ferro	Axxès	Norscut
Pays	France	France	Belgique	France	France	France	Espagne	France	Portugal
% des titres de participation détenus	24,9%	49%	25%	41,5%	50%	32,9%	50%	17%	36%
Dividendes versés au Groupe	-	-	-	-	-	4	-	-	13
Actifs courants	22	17	24	10	76	32	7	153	126
Actifs non courants	813	20	28	176	-	77	753	25	312
Total actif	835	37	52	186	76	109	760	178	438
Capitaux propres	1	32	21	(4)	-	69	(4)	6	33
Passifs financiers courants	-	-	-	-	18	-	398	-	-
Autres passifs courants	3	3	2	23	58	11	106	159	49
Passifs financiers non courants	769	-	28	167	-	25	68	13	356
Autres passifs non courants	62	2	1	-	-	4	192	-	-
Total des passifs et des capitaux propres	835	37	52	186	76	109	760	178	438
Produit des activités opérationnelles	48	3	-	7	-	41	9	818	8
Résultat opérationnel courant	34	-	-	4	-	21	(6)	(10)	2
Résultat net	(7)	1	1	(4)	-	13	(26)	(7)	11
Autres éléments du résultat global	12	-	-	3	-	-	2	-	4
Résultat global	5	1	1	(1)	-	13	(24)	(7)	15
Le résultat présenté inclut les éléments suivants :									
Dotation aux amortissements	(11)	(1)	-	(3)	-	(10)	(5)	NA	NA
Produits d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	NA	NA
Charges d'intérêts	(38)	-	(2)	(9)	-	(1)	(20)	NA	NA
Charge ou produit d'impôt	4	(1)	(1)	2	-	(7)	-	NA	NA
Quote-part comptabilisée du résultat des sociétés mises en équivalence	-	1	-	(1)	-	4	(13)	(2)	4
Quote-part comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	-	-	-	1	-	-	1	-	2
Quote-part du groupe dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	-	16	5	(2)	-	23	(2)	2	12
Quote-part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quote-part non comptabilisée des pertes des sociétés mises en équivalence	4	-	-	2	-	-	-	-	-
Quote-part non comptabilisée des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence	(4)	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur d'équivalence	0	16	5	0	0	23	(2)	2	12
Valeur boursière des participations	-	-	-	-	-	66	-	-	-

Informations financières cumulées relatives aux sociétés mises en équivalence :

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total	Sociétés significatives	Sociétés non significatives	Total
<b>Informations financières cumulées relatives aux coentreprises</b>						
Participations dans les coentreprises (I)	114	20	134	42	20	62
Quote-part dans le résultat des coentreprises (II)	2	(5)	(3)	(9)	2	(7)
Quote-part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	5	-	5	2	-	2
Quote-part des coentreprises dans le résultat global	7	(5)	2	(7)	2	(5)
<b>Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées</b>						
Participations dans les entreprises associées (III)	4	6	10	14	6	20
Quote-part dans le résultat des entreprises associées (IV)	(1)	2	1	2	-	2
Quote-part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	-	7	7	2	-	2
Quote-part des entreprises associées dans le résultat global	(1)	9	8	4	-	4
<b>Total des participations dans les sociétés mises en équivalence (I + III)</b>	<b>118</b>	<b>26</b>	<b>144</b>	<b>56</b>	<b>26</b>	<b>82</b>
<b>Total des quotes-parts du résultat des sociétés mises en équivalence (II + IV)</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(7)</b>	<b>2</b>	<b>(5)</b>

La variation des participations dans les sociétés mises en équivalence s'analyse comme suit :

<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>102</b>
Résultat de l'exercice 2015	(5)
Dividendes distribués	(20)
Augmentation de capital	-
Variation de juste valeur des instruments financiers	4
Autres	1
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>82</b>
Résultat de l'exercice 2016	(2)
Dividendes distribués	(5)
Augmentation de capital	3
Variation de juste valeur des instruments financiers	12
Autres <sup>1</sup>	54
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>144</b>

1 - Dont 66 millions d'euros relatif à l'acquisition de 24 % complémentaire d'Adelac (A41 Nord),

## 6.4 Autres actifs non courants

### Principes comptables

#### Immobilisations corporelles

Elles sont valorisées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur. Elles sont l'objet de ventilation en composants conformément à la norme IAS 16. Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement tels que définis par la norme IAS 17 « Contrats de location » sont présentées au sein des immobilisations corporelles. La dette correspondante est inscrite en passif financier.

Elles sont amorties à compter de la date à laquelle le bien est mis en service selon la durée d'utilité propre à chaque nature d'immobilisation dont les principales sont les suivantes :

- Construction 20 à 40 ans
- Installations techniques, matériels et outillage 3 à 15 ans
- Autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans

Les terrains de carrières sont évalués sur la base de la quantité prévisionnelle de matériaux à extraire du gisement. L'amortissement annuel est fonction des tonnages extraits.

#### Immeubles de placement

Le Groupe détient en propre un certain nombre d'immeubles dont il retire des loyers. Ces biens sont à la clôture de l'exercice, évalués en juste valeur.

Les variations de juste valeur des immeubles de placement sont comptabilisées en résultat de période parmi les « Autres produits et charges d'exploitation ».

La juste valeur des immeubles de placement est obtenue en appliquant aux loyers et produits nets encaissés un coefficient de rentabilité attendue en fonction de leurs localisations et de leurs typologies. Des évaluations périodiques sont réalisées par les responsables du département gestion du patrimoine immobilier.

#### Autres immobilisations incorporelles

Les dépenses de développement sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si, et seulement si, les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et si le Groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et utiliser ou vendre l'actif.

Ces dépenses de développement concernent essentiellement des logiciels amortis linéairement sur trois à quinze ans et des droits d'exploitation de carrières amortis sur les tonnes extraites et la durée des droits.

#### Dépréciation d'actifs non financiers

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsqu'en raison d'événements ou de circonstances particulières, la valeur recouvrable est susceptible d'être inférieure à la valeur comptable.

La dépréciation est comptabilisée à hauteur de l'excédent entre la valeur comptable et la valeur recouvrable ; le test de dépréciation est réalisé le cas échéant au niveau des actifs pris individuellement ou au niveau des groupes d'UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) lorsque les actifs ne peuvent être évalués individuellement.

## Année 2016

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements dépréciations
Terrains	382	(4)	8	(1)	(8)	377	480	(103)
Constructions	295	29	26	(6)	(26)	318	587	(269)
Installations techniques, matériel et outillage	418	59	156	(36)	(110)	487	1 486	(999)
Autres immobilisations corporelles	386	(24)	165	(16)	(108)	403	1 456	(1 053)
<b>Total immobilisations corporelles<sup>1</sup></b>	<b>1 481</b>	<b>60</b>	<b>355</b>	<b>(59)</b>	<b>(252)</b>	<b>1 585</b>	<b>4 009</b>	<b>(2 424)</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>(4)</b>	<b>(25)</b>	<b>175</b>	<b>460</b>	<b>(285)</b>
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>266</b>	<b>(11)</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>(45)</b>	<b>219</b>	<b>326</b>	<b>(107)</b>

1 - Incidences des retraitements de location-financement (Norme IAS 17) dans les flux des immobilisations corporelles.

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements dépréciations
Immobilisations corporelles	316	-	136	(35)	(83)	334	605	(271)

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (241) millions d'euros correspondent à la somme des acquisitions des immobilisations corporelles pour (355) millions

et incorporelles pour (31) millions déduction faite du montant des acquisitions issues des retraitements des locations financement (136) et de la variation des investissements non décaissés pour 9 millions.

## Année 2015

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements dépréciations
Terrains	356	(3)	36	-	(7)	382	478	(96)
Constructions	287	3	32	(3)	(24)	295	549	(254)
Installations techniques, matériel et outillage	449	11	121	(53)	(110)	418	1 370	(952)
Autres immobilisations corporelles	371	(22)	162	(15)	(110)	386	1 431	(1 045)
<b>Total immobilisations corporelles<sup>1</sup></b>	<b>1 463</b>	<b>(11)</b>	<b>351</b>	<b>(71)</b>	<b>(251)</b>	<b>1 481</b>	<b>3 828</b>	<b>(2 347)</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>175</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>(21)</b>	<b>172</b>	<b>437</b>	<b>(265)</b>
<b>Autres actifs financiers</b>	<b>267</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>(11)</b>	<b>(4)</b>	<b>266</b>	<b>294</b>	<b>(28)</b>

1 - Incidences des retraitements de location-financement (Norme IAS 17) dans les flux des immobilisations corporelles.

	Valeurs nettes début d'exercice	Variation périmètre et conversion	Acquisitions	Cessions	Dotations	Valeurs nettes fin d'exercice	Valeurs brutes	Amortissements dépréciations
Immobilisations corporelles	337	(1)	99	(37)	(82)	316	554	(238)

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles figurant dans le tableau des flux de trésorerie pour (248) millions d'euros correspondent à la somme des acquisitions des immobilisations corporelles pour (351) millions et incorporelles pour (17) millions déduction faite du montant des acquisitions issues des retraitements des locations financement pour (99) millions et de la variation des investissements non décaissés pour 21 millions.

## 6.5 Location financement

### Principes comptables

Lorsque, par le biais d'un contrat, la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif est transférée au Groupe, ce bien est alors inscrit en actif immobilisé et amorti sur sa propre durée d'utilité lorsque l'on a une assurance raisonnable que la propriété de l'actif reviendra à l'entité à l'issue du contrat. Dans le cas contraire, le bien est amorti sur la durée du contrat. En contrepartie un passif financier est constaté et amorti sur la durée du contrat de location.

## Montants concernés

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Valeur nette comptable</b>		
Terrains	10	7
Constructions	34	34
Installations techniques	181	172
Autres immobilisations corporelles	109	103
Autres immobilisations incorporelles	-	-
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>316</b>
<b>Dettes correspondantes</b>		
A - 1 an	94	81
1 à 2 ans	62	69
2 à 3 ans	49	48
3 à 4 ans	33	28
4 à 5 ans	19	20
+ 5 ans	46	40
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>286</b>
<b>Paievements minimaux futurs</b>		
A - 1 an	115	97
1 à 2 ans	67	83
2 à 3 ans	52	54
3 à 4 ans	33	35
4 à 5 ans	19	21
+ 5 ans	49	47
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>337</b>

### 6.6 Actifs et passifs constitutifs du besoin en fonds de roulement

#### Principes comptables

Les stocks sont évalués au coût de revient déterminé selon la méthode du premier entré premier sorti ou à leur valeur nette de réalisation si elle est inférieure. Les stocks immobiliers figurent dans ce poste. Ils sont évalués à leur coût de revient ou à leur valeur nette de réalisation si elle est inférieure.

Les créances clients sont évaluées initialement à leur juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale sauf si l'effet de l'actualisation est significatif. Elles sont ensuite évaluées au coût amorti et font l'objet

éventuellement de perte de valeur pour tenir compte des difficultés de recouvrement.

Les montants bruts dus par les clients pour les travaux contractuels issus de la comptabilisation des contrats à long terme selon la méthode de l'avancement sont inclus dans ce poste.

Le besoin en fonds de roulement, lié à l'activité, comprend les actifs et passifs courants liés à l'exploitation à l'exclusion des actifs et passifs d'impôts exigibles et des autres actifs et passifs courants à caractère financier.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Flux		Variations de périmètre et autres
			Généré par l'activité	Fournisseurs d'immobilisations	
Stocks	728	600	67	-	61
Clients et autres débiteurs	4 292	3 966	284	-	42
Autres actifs	1 184	1 116	49	-	19
<b>Sous-total actifs d'exploitation</b>	<b>6 204</b>	<b>5 682</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>122</b>
Fournisseurs et autres créanciers	3 041	2 924	73	29	15
Autres passifs	3 713	3 468	185	-	60
<b>Sous-total passifs d'exploitation</b>	<b>6 754</b>	<b>6 392</b>	<b>258</b>	<b>29</b>	<b>75</b>
<b>(Besoin)/Ressource en fonds de roulement</b>	<b>550</b>	<b>710</b>	<b>(142)</b>	<b>29</b>	<b>(47)</b>

La variation du besoin en fond de roulement généré par l'activité présentée dans le tableau des flux de trésorerie à hauteur de (95) millions d'euros comprend la variation des produits constatés d'avance non courants liés à l'exploitation pour 47 millions d'euros.

### Stocks

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Matières et autres produits	193	174
Stocks et en-cours de promotion immobilière et de services	535	426
<b>Total</b>	<b>728</b>	<b>600</b>

Au 31 décembre 2016, les dépréciations des stocks représentent 2,4 % des valeurs brutes contre 2,8 % en 2015.

### Clients et autres débiteurs

	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Construction	1 531	(22)	1 509	1 487	(24)	1 463
Infrastructures	1 313	(53)	1 260	1 216	(53)	1 163
Énergie	1 346	(43)	1 303	1 191	(48)	1 143
Concessions	225	(5)	220	201	(5)	196
Holding	-	-	-	1	-	1
<b>Total</b>	<b>4 415</b>	<b>(123)</b>	<b>4 292</b>	<b>4 096</b>	<b>(130)</b>	<b>3 966</b>

### Créances échues

Les créances échues nettes sont relatives à un nombre très important de clients pour lesquels le risque de crédit est très dilué. Les créances échues de plus de trois mois représentent 8 % du poste clients.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances échues depuis moins de 3 mois	522	522
Créances échues entre 3 et 6 mois	79	77
Créances échues depuis plus de 6 mois	246	250
<b>Total</b>	<b>847</b>	<b>849</b>

### Autres actifs

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances et acomptes versés sur commandes	60	46
État	459	468
Personnel et organismes sociaux	100	88
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	81	123
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés non consolidées	177	98
Autres créances diverses	199	217
Charges constatées d'avance	108	76
<b>Total</b>	<b>1 184</b>	<b>1 116</b>

### Fournisseurs et autres créanciers

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Fournisseurs	2 921	2 833
Fournisseurs d'immobilisations	120	91
<b>Total</b>	<b>3 041</b>	<b>2 924</b>

## Autres passifs

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avances et acomptes reçus sur commandes	396	368
État	915	828
Personnel et organismes sociaux	620	621
Clients créditeurs	26	58
Compte courant des sociétés en participation et des sociétés diverses	137	49
Autres dettes et charges à payer	230	211
Produits constatés d'avance	1 389	1 333
<b>Total</b>	<b>3 713</b>	<b>3 468</b>

## 7. Capitaux propres et résultat par action

### Principes comptables

Les actions Eiffage détenues par le Groupe sont soustraites des capitaux propres conformément à la norme IAS 32 pour le montant du prix d'acquisition.

### 7.1. Capital social

Le Groupe poursuit une politique active d'actionnariat salarié dans le but d'associer l'ensemble du personnel à une gestion dynamique dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires.

Il n'existe pas au sein des capitaux propres de titres hybrides, l'ensemble des titres représentatifs des capitaux propres ouvrant droit à dividende.

Au-delà des actions autodétenues, il n'existe pas d'instruments financiers susceptibles d'entraîner une dilution future.

Sur le résultat net part du Groupe de l'exercice 2015 de 312 millions d'euros, 142 millions ont été distribués. Le solde a été affecté aux réserves consolidées.

### Détail du capital social

Le capital social est composé de 98 082 265 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie de 4 euros de nominal chacune.

	Nombre d'actions total	Dont actions Autodétenues	Nombre d'actions en circulation
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>92 271 466</b>	<b>(3 139 125)</b>	<b>89 132 341</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés	3 162 525	-	3 162 525
Achat - vente - attribution	-	(1 540 879)	(1 540 879)
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>95 433 991</b>	<b>(4 680 004)</b>	<b>90 753 987</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 648 274	-	3 162 525
Achat - vente - attribution	-	(440 481)	(1 540 879)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>98 082 265</b>	<b>(5 120 485)</b>	<b>92 375 633</b>

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a procédé, au titre des plans d'options, à l'acquisition de 2 296 969 actions Eiffage et à l'attribution de 704 453 actions Eiffage.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 3 318 073 actions Eiffage ont été achetées et 3 369 710 vendues.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé, au titre des plans d'options ou d'actions gratuites à l'acquisition de 1 708 500 actions Eiffage et à l'attribution de 1 257 879 actions Eiffage.

Dans le cadre du contrat de liquidité, 3 015 072 actions Eiffage ont été achetées et 3 025 212 vendues.

### Évolution de la valeur comptable du portefeuille d'actions propres

	2016	2015
Au 1 <sup>er</sup> janvier	212	101
Achat	306	304
Vente	(232)	(193)
<b>Solde au 31 décembre</b>	<b>286</b>	<b>212</b>

## 7.2. Intérêt des détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle

Compte tenu de leurs impacts sur les actifs et la dette, les sociétés ou groupes dont les intérêts des détenteurs de

participations ne donnant pas le contrôle sont significatifs sont les suivants: Financière Eiffarie (concession autoroutière APRR), VP1 (concession Viaduc de Millau) et A'Liéonor (concession autoroutière A65).

Les principales données financières relatives à ces sociétés ou groupes sont les suivantes:

### Année 2016

Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'Liéonor
Pays	France	France	France
% des titres de participation des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle	50%	49%	35%
Résultat net attribué aux détenteurs de participations de donnant pas le contrôle	297	3	1
Cumul des participations ne donnant pas le contrôle à la fin de la période	655	(106)	64
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-
Actifs courants	2 529	60	53
Actifs non courants	11 836	362	1 034
Passifs courants	2 536	8	30
Passifs non courants	10 520	630	875
Actif net	1 309	(216)	182
Produit des activités opérationnelles	2 583	47	56
Résultat net	594	6	4
Résultat global	691	6	2
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture	1 497	44	49
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	887	16	21
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(341)	-	(1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	120	-	(21)
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	2 163	60	48

### Année 2015

Informations financières à 100 % résumées	Financière Eiffarie	VP 1	A'Liéonor
Pays	France	France	France
% des titres de participation des détenteurs de participation ne donnant pas le contrôle	50%	49%	35%
Résultat net attribué aux détenteurs de participations de donnant pas le contrôle	141	3	1
Cumul des participations ne donnant pas le contrôle à la fin de la période	308	(108)	63
Dividendes versés aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle	-	5	-
Actifs courants	1 823	46	53
Actifs non courants	12 051	368	1 064
Passifs courants	2 038	4	20
Passifs non courants	11 219	631	917
Actif net	617	(221)	180
Produit des activités opérationnelles	2 379	43	54
Résultat net	281	6	2
Résultat global	363	6	2
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture	2 374	41	58
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	813	14	(50)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	(233)	(1)	(1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(1 457)	(10)	42
Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture	1 497	44	49

### 7.3 Dividende

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires un dividende de 1,50 euro par action. Il s'appliquera aux 98 082 265 actions composant le capital au 31 décembre 2016 ainsi qu'aux actions qui seront créées dans le cadre de

l'augmentation de capital réservée aux salariés décidée par le conseil d'administration du 22 février 2017, à l'exception des actions détenues en propre.

### Réserves distribuables de la société Eiffage

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Primes d'émission	566	445
Autres réserves	1	1
Report à nouveau	3 386	3 208
Résultat	148	322
Affectation minimale à réserve légale	(1)	(1)
<b>Total</b>	<b>4 100</b>	<b>3 975</b>

### 7.4 Résultat par action

#### Principes comptables

Le résultat par action est calculé en fonction du nombre moyen d'actions en circulation (déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions auto détenues). Ce nombre moyen résulte de la pondération, sur la période, des actions créées suite aux levées d'options et des actions annulées.

Le résultat dilué par action est calculé en ajoutant au nombre moyen d'actions pondéré le nombre potentiel d'actions à créer dans l'hypothèse d'une conversion en actions de tous les instruments potentiellement dilutifs.

#### Année 2016

	Nombre moyen d'actions	Résultat net (part du groupe)	Résultat par action (en euros)
Actions composant le capital	98 082 265	-	-
Pondération de l'augmentation de capital réservée/salariés	(969 587)	-	-
Actions auto détenues	(4 417 456)	-	-
Avant dilution	92 695 222	475	5,13
Dilution résultant des stock-options	2 665 315	-	-
Après dilution	95 360 537	475	4,99

#### Année 2015

	Nombre moyen d'actions	Résultat net (part du groupe)	Résultat par action (en euros)
Actions composant le capital	95 433 991	-	-
Pondération de l'augmentation de capital réservée/salariés	(1 169 701)	-	-
Actions auto détenues	(3 257 145)	-	-
Avant dilution	91 007 145	312	3,42
Dilution résultant des stock-options	3 257 145	-	-
Après dilution	94 264 290	312	3,31

## 8 Actifs et passifs financiers

### Principes comptables

Les actifs financiers comprennent les actifs financiers disponibles à la vente, les actifs financiers évalués en juste valeur par compte de résultat, les instruments dérivés actifs, les prêts et créances d'exploitation ainsi que la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et facilités bancaires, les instruments dérivés passifs et les dettes d'exploitation. La part à moins d'un an des emprunts est présentée en passif courant, comme l'endettement correspondant au programme de titrisation de créances commerciales.

Les actifs et passifs financiers décrits ci-dessus sont comptabilisés et évalués selon les termes définis par la norme IAS 39 : « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Les prêts et créances sont des actifs financiers à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. De tels actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. Après leur comptabilisation initiale à leur juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) diminué du montant d'éventuelles pertes de valeur.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds de caisse et les dépôts à vue. Ils sont évalués en juste valeur par compte de résultat. Ils comprennent tous les soldes en espèces, les dépôts à court terme à leur date d'entrée dans le bilan, les OPCVM monétaires ne présentant pas de risques significatifs de perte de valeur suivant en cela la politique de placement du Groupe.

Les actifs financiers disponibles à la vente comprennent principalement les titres de participation non consolidés et des valeurs mobilières ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers. Après leur comptabilisation, ils sont évalués en juste valeur et toute variation de celle-ci est comptabilisée dans les « Autres éléments du résultat global ». La valeur historique des titres non consolidés est représentative de leur juste valeur. Elle est dépréciée, le cas échéant, en cas de dégradation significative et prolongée de la rentabilité attendue. Lorsque ces actifs sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes constatés en capitaux propres est transféré au résultat.

Les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur par compte de résultat regroupent les actifs et passifs que le Groupe a l'intention de revendre à court terme pour réaliser une plus-value. Les produits et charges financiers relatifs à ces actifs correspondent aux intérêts, dividendes, variation de juste valeur et plus ou moins-values de cession.

Les facilités bancaires remboursables à vue font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe et elles constituent une composante de la trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE).

Les engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle sont considérés comme une dette, évaluée en valeur actuelle et inscrite parmi les dettes financières. La variation ultérieure de valeur, liée à la désactualisation, est comptabilisée en coût de l'endettement financier.

La variation de valeur de l'engagement liée à l'évolution des hypothèses d'évaluation de l'engagement est inscrite en dette financière par contrepartie du goodwill pour les engagements liés à des acquisitions antérieures à la date d'application par le Groupe de la norme IFRS 3 Révisée et par résultat pour les engagements liés à des acquisitions réalisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Les instruments financiers dérivés, détenus par le Groupe afin de couvrir son exposition aux risques de variation des taux d'intérêt de certains de ses emprunts à taux variables, sont comptabilisés initialement à la juste valeur.

La juste valeur prend en compte le risque de crédit ou le risque propre de l'entité conformément à IFRS 13 ; l'estimation de ces risques est calculée sur la base des données observables sur le marché.

Les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Les variations ultérieures de juste valeur, obtenues auprès des établissements financiers émetteurs, sont comptabilisées dans les « autres éléments du résultat global » de l'état du résultat global pour la part efficace des instruments dérivés qualifiés de couverture de flux futurs.

Les variations de juste valeur de la part inefficace sont comptabilisées en résultat.

Le gain ou la perte se rapportant à la partie efficace de couverture est comptabilisé en coût de l'endettement financier au cours des périodes durant lesquelles l'élément couvert affecte le résultat.

Conformément à IFRS 13, la valorisation liée au risque de crédit des instruments dérivés est calculée sur la base des données du marché.

Dans le cadre de son financement, le groupe Eiffage a un programme de titrisation de ses créances commerciales, destiné à obtenir un financement à taux préférentiel. Les créances correspondantes sont maintenues dans ce poste au bilan consolidé. Le financement correspondant est inclus dans la rubrique des passifs courants.

La gestion du risque financier, partie intégrante du rapport financier annuel, est décrite dans la partie relative aux facteurs de risques du présent rapport annuel.

## 8.1. Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

### Année 2016

Actifs financiers	Catégories comptables <sup>1</sup>					Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
	Valeur au bilan	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	Prêt et créances	Instruments financiers de couverture		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
							Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec données de marché observables	Modèle interne avec données de marché non observables
Actifs financiers non courants	2 105	172	-	1 928	5	2 105	2 105		
Actifs financiers courants	19	-	-	19	-	19		19	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	-	4 466	-	-	4 466	2 685	1 781	
<b>Total</b>	<b>6 590</b>	<b>172</b>	<b>4 466</b>	<b>1 947</b>	<b>5</b>	<b>6 590</b>	<b>2 685</b>	<b>3 905</b>	

1 - Au cours de l'exercice 2016, il n'a été procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers. De plus, le Groupe ne détient pas d'actifs entrant dans la catégorie « actifs détenus jusqu'à leur échéance ».

Passifs financiers	Catégories comptables				Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
	Valeur au bilan	Passifs au coût amorti	Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	Instruments financiers de couverture		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec données de marché observables	Modèle interne avec données de marché non observables
Emprunts non courants	12 706 <sup>1</sup>	12 286	-	420 <sup>2</sup>	13 226	13 226		
Emprunts et autres financements courants	3 401 <sup>1</sup>	3 401	-	-	3 401		3 401	
<b>Total</b>	<b>16 107</b>	<b>15 687</b>		<b>420</b>	<b>16 627</b>		<b>16 627</b>	

1 - Dont 11 130 représentant le montant à 100 % de la dette de l'ensemble Financière Eiffage.

2 - Il n'a pas été constaté d'inefficacité sur les instruments de couverture. La prise en compte du risque de crédit et du risque propre à l'entité dans la valorisation de la juste valeur des instruments dérivés conformément à IFRS 13 n'a pas d'impact significatif. En 2016, les instruments financiers de couverture portent sur un notionnel total s'élevant à près de 5,6 milliards d'euros correspondant à des swaps de taux dans les concessions et PPP (principalement Eiffage-APRR, LGV BPL, A'Lienor, Stade Pierre-Mauroy) sur des maturités s'échelonnant de 2018 à 2043 dont une part significative arrivant à échéance en 2018.

### Année 2015

Actifs financiers	Catégories comptables <sup>1</sup>					Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
	Valeur au bilan	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	Prêt et créances	Instruments financiers de couverture		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
							Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec données de marché observables	Modèle interne avec données de marché non observables
Actifs financiers non courants	1 998	163	-	1 827	8	1 998	1 998		
Actifs financiers courants	20	-	-	20	-	20		20	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 641	-	3 641	-	-	3 641	1 787	1 854	
<b>Total</b>	<b>5 659</b>	<b>163</b>	<b>3 641</b>	<b>1 847</b>	<b>8</b>	<b>5 659</b>	<b>1 787</b>	<b>3 872</b>	

1 - Au cours de l'exercice 2015, il n'a été procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers. De plus, le Groupe ne détient pas d'actifs entrant dans la catégorie « actifs détenus jusqu'à leur échéance ».

Passifs financiers	Catégories comptables					Mode de détermination de la juste valeur		
	Valeur au bilan	Passifs au coût amorti	Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	Instruments financiers de couverture	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec données de marché observables	Modèle interne avec données de marché non observables
Emprunts non courants	12 847 <sup>1</sup>	12 268	-	579 <sup>2</sup>	13 354		13 354	
Emprunts et autres financements courants	2 988 <sup>1</sup>	2 988	-	-	2 988		2 988	
<b>Total</b>	<b>15 835</b>	<b>15 256</b>	<b>-</b>	<b>579</b>	<b>16 342</b>		<b>16 342</b>	

1 - Dont 10 991 représentant le montant à 100 % de la dette de l'ensemble Financière Eiffage.

2 - Il n'a pas été constaté d'inefficacité sur les instruments de couverture. La prise en compte du risque de crédit et du risque propre à l'entité dans la valorisation de la juste valeur des instruments dérivés conformément à IFRS 13 n'a pas d'impact significatif. En 2015, les instruments financiers de couverture portent sur un notional total s'élevant à près de 5,7 milliards d'euros correspondant à des swaps de taux dans les concessions et PPP (principalement Eiffage-APRR, LGV BPL, A'Liéonor, Stade Pierre-Mauroy) sur des maturités s'échelonnant de 2015 à 2043 dont une part significative arrivant à échéance en 2018.

## 8.2. Échéancier des actifs, passifs financiers et des flux d'intérêts associés

### Année 2016

	Valeur au bilan	Flux de trésorerie	A moins d'un an	de 1 à 2 ans	de 2 à 3 ans	de 3 à 4 ans	de 4 à 5 ans	plus de 5 ans
Valeurs mobilières de placement	2 685	2 685	2 685					
Disponibilités	1 781	1 781	1 781					
<b>Sous-total actifs financiers (I)</b>	<b>4 466</b>	<b>4 466</b>	<b>4 466</b>	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires ou obligataires et assimilés <sup>1</sup>	13 994	14 075	1 724	1 559	1 371	1 348	1 775	6 298
Emprunts et dettes financières diverses courants	1 685	1 685	1 685					
Instruments de couverture de taux d'intérêt (fixe/variable) <sup>1</sup>	420							
Réévaluation de dette <sup>1 2</sup>	8							
<b>Sous-total dettes financières (II)</b>	<b>16 107</b>	<b>15 760</b>	<b>3 409</b>	<b>1 559</b>	<b>1 371</b>	<b>1 348</b>	<b>1 775</b>	<b>6 298</b>
<b>Endettement financier net (II - I)</b>	<b>11 641</b>	<b>11 294</b>	<b>(1 057)</b>	<b>1 559</b>	<b>1 371</b>	<b>1 348</b>	<b>1 775</b>	<b>6 298</b>
Intérêts au titre des dettes financières	-	2 711	308	355	215	175	137	1 521
<b>Total flux de trésorerie liés à l'endettement financier net</b>	<b>-</b>	<b>14 005</b>	<b>(749)</b>	<b>1 914</b>	<b>1 586</b>	<b>1 523</b>	<b>1 912</b>	<b>7 819</b>

1 - Postes du bilan « emprunts non courants » et « partie à moins d'un an des emprunts non courants ».

2 - Résultant de l'affectation de l'écart d'acquisition généré par l'achat du groupe APRR.

Les flux de capital et d'intérêts présentés ci-dessus se rapportent à la dette telle que figurant au bilan du 31 décembre 2016. Ils ne prennent pas en compte les éventuels remboursements anticipés ou nouveaux financements susceptibles d'intervenir dans le futur.

Les flux d'intérêts intègrent les flux des instruments dérivés actifs et passifs (swaps de taux d'intérêts), non actualisés.

Les flux d'intérêts des emprunts à taux variable sont fondés sur les taux en vigueur au 31 décembre 2016 ; les emprunts à taux fixe sur nominal indexé intègrent une hypothèse d'inflation future de 1,50 % par an.

Le Groupe mène, notamment dans le cadre de ses activités entrepreneuriales, une politique de mise en place et de renouvellement de lignes de crédit confirmées. A ce titre, Eiffage dispose au 31 décembre 2016 d'une ligne de crédit confirmée de 1 milliard d'euros, non utilisée et à échéance 2021 (à hauteur de 0,92 milliard d'euros la dernière année) et de disponibilités nettes au sein du holding et des sociétés de travaux pour un montant de 2 milliards d'euros. De plus, un programme de titrisation de créances commerciales a été renouvelé en mars 2016 pour un montant maximum

de 0,6 milliard d'euros et une durée de 5 ans. Eiffage dispose également d'un programme de billets de trésorerie de 1 milliard d'euros dont l'encours s'élève à 0,3 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

L'endettement lié au groupe Eiffage/APRR, au groupe VP1 (holding de contrôle du Viaduc de Millau), à A'Liéonor et certains partenariats public-privé (dont la Ligne à Grande Vitesse Bretagne-Pays de la Loire) est sans recours sur Eiffage pour un montant total de 12,1 milliards d'euros. Cet endettement de long terme est très majoritairement à taux fixe ou indexé sur l'inflation.

Pour APRR, il est prévu un refinancement au fur et à mesure des échéances au travers de différentes sources de financement dont le recours à des émissions obligataires, à des emprunts bancaires ou encore, à plus court terme, à l'utilisation de lignes de liquidité ou à l'émission de billets de trésorerie.

Ainsi, APRR dispose depuis 2007 d'un programme d'émission d'obligations (EMTN) d'un montant maximum de 8 milliards d'euros.

En 2016, deux émissions obligataires ont été réalisées :

- en juin, une émission de 0,7 milliard d'euros, à taux fixe, de maturité janvier 2026 ;
- en novembre, une émission de 1 milliard d'euros, à taux fixe en deux tranches de 0,5 milliard d'euros de maturité respective 2027 et 2031.

Le montant disponible de ce programme au 31 décembre 2016 s'élève à 0,85 milliard d'euros.

APRR dispose par ailleurs d'une ligne de crédit revolving refinancée à hauteur de 1,8 milliard d'euros en 2015 à 5 ans avec deux extensions possible d'une année chacune dont une exercée en 2016. Cette ligne est entièrement disponible au 31 décembre 2016.

APRR dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie, sur lequel l'encours émis au 31 décembre 2016 s'élève à 0,35 milliard d'euros, qui lui permet d'améliorer sa liquidité à court terme.

S'agissant d'Eiffarie, les lignes de crédit contractées en 2012 et qui venaient à échéance en février 2017 ont été refinancées pour un montant initial de 1,5 milliard d'euros à 5 ans avec deux extensions possible d'une année chacune dont une exercée en 2016. Cette dette s'élève à 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2016, compte tenu des remboursements intervenus depuis.

## Année 2015

	Valeur au bilan	Flux de trésorerie	A moins d'un an	de 1 à 2 ans	de 2 à 3 ans	de 3 à 4 ans	de 4 à 5 ans	plus de 5 ans
Valeurs mobilières de placement	1 787	1 787	1 787					
Disponibilités	1 854	1 854	1 854					
<b>Sous-total actifs financiers (I)</b>	<b>3 641</b>	<b>3 641</b>	<b>3 641</b>	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires ou obligataires et assimilés <sup>1</sup>	13 712	13 786	1 473	1 553	1 359	1 203	1 188	7 010
Emprunts et dettes financières diverses courants	1 520	1 520	1 520					
Instruments de couverture de taux d'intérêt (fixe/variable) <sup>2</sup>	579							
Réévaluation de dette <sup>1 2</sup>	24							
<b>Sous-total dettes financières (II)</b>	<b>15 835</b>	<b>15 306</b>	<b>2 993</b>	<b>1 553</b>	<b>1 359</b>	<b>1 203</b>	<b>1 188</b>	<b>7 010</b>
<b>Endettement financier net (II - I)</b>	<b>12 194</b>	<b>11 665</b>	<b>(648)</b>	<b>1 553</b>	<b>1 359</b>	<b>1 203</b>	<b>1 188</b>	<b>7 010</b>
Intérêts au titre des dettes financières	-	3 156	316	488	344	208	172	1 628
<b>Total flux de trésorerie liés à l'endettement financier net</b>	<b>-</b>	<b>14 821</b>	<b>(332)</b>	<b>2 041</b>	<b>1 703</b>	<b>1 411</b>	<b>1 360</b>	<b>8 638</b>

1 - Postes du bilan « emprunts non courants » et « partie à moins d'un an des emprunts non courants ».

2 - Résultant de l'affectation de l'écart d'acquisition généré par l'achat du groupe APRR.

## 8.3. Emprunts, autres financements et covenants

	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe sur nominal indexé	Taux révisable	Montant total
Emprunts auprès des établissements de crédit	12 492	534	680	-	13 706
Swaps de taux d'intérêts	420	-	-	-	420
Location financement	302	-	-	-	302
Autres emprunts	131	-	-	-	131
Découvert	-	147	-	-	147
Compte de titrisation	-	522	-	-	522
Divers	655	204	20	-	879
<b>Total passifs financiers 31 décembre 2016</b>	<b>14 000</b>	<b>1 407</b>	<b>700</b>	<b>-</b>	<b>16 107</b>
<b>Total passifs financiers 31 décembre 2015</b>	<b>13 305</b>	<b>1 552</b>	<b>978</b>	<b>-</b>	<b>15 835</b>

Une augmentation des taux d'intérêt de 1 %, calculée sur les soldes de clôture nets de dérivés et compte tenu des termes contractuels, entraînerait une hausse de 14 millions d'euros du coût de l'endettement financier net avant impôt.

Au 31 décembre 2016, les passifs financiers comprennent, après conversion au taux de clôture, un emprunt en franc CFA (63 millions d'euros) et des emprunts en dollars canadien (23 millions d'euros).

**Eiffarie**, vis-à-vis des prêteurs de sa convention de crédit d'un montant de 1,5 milliard d'euros mise en place en février 2015, et APRR vis-à-vis de la Caisse Nationale des Autoroutes, de la BEI et des prêteurs de ses crédits bancaires, se sont engagés au respect par le groupe APRR des deux ratios suivants :

- Dette nette / EBITDA doit rester inférieur à 7.
- EBITDA / charges financières nettes doit rester supérieur à 2,2.

Au 31 décembre 2016, ces deux ratios s'établissent respectivement à 4,3 et à 7,2.

Le non-respect de l'un de ces ratios serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette du groupe Eiffarie.

**VP2**, société mère de la Compagnie Eiffage du viaduc de Millau, s'est engagée vis-à-vis des prêteurs dans le cadre des financements mis en place en juillet 2007 pour un montant total de 573 millions d'euros, au respect d'un certain nombre de ratios calculés semestriellement par référence à un modèle financier et répondant à des définitions contractuelles spécifiques :

- ratio de couverture annuelle du service de la dette, au titre de l'année précédant la date de calcul et de chacune des cinq années suivantes, supérieur ou égal à 1,05;
- ratio de couverture de la dette, calculé sur la durée des prêts, supérieur ou égal à 1,15;
- ratio de couverture de la dette, calculé sur la durée de la concession, supérieur ou égal à 1,25.

Lors du dernier calcul réalisé, VP2 a satisfait à l'ensemble des contraintes avec des valeurs respectivement comprises entre 1,17 et 1,67 pour le premier ratio et s'établissant respectivement à 1,43 et 1,90 pour les deuxième et troisième ratios.

Le non-respect de l'un de ces ratios serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette de la société VP2.

Dans le cadre de la convention de crédit signée pour la concession de la conception, la construction, l'entretien, l'exploitation et la maintenance de la section Langon-Pau de L'autoroute A65, **A'Lienor** s'est engagée à respecter un certain nombre de ratios financiers :

- ratio de fonds propres 20/80 (minimum de 20% d'apports en fonds propres pour 80% d'encours de crédit à terme). Ce ratio s'établit à 24,3 / 75,7 au 30 octobre 2016;
- ratio de couverture des intérêts historique (faisant appel à des termes répondant à des définitions contractuelles spécifiques) égal à 1 à chacune des dates de paiement d'intérêts;
- ratio de couverture des intérêts prévisionnels (faisant appel à des termes répondant à des définitions contractuelles spécifiques) égal à 1 à chacune des dates de paiement d'intérêts.

Lors du dernier calcul, réalisé à l'échéance du 26 octobre 2016, A'Lienor a satisfait à l'ensemble de ces deux contraintes avec des valeurs égales à 1 pour chacune.

Le non-respect de ces ratios serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité de la dette de la société A'Lienor.

**Eiffigreen** est une société dédiée au financement, à la conception, à la réalisation, à l'entretien, à la maintenance et à l'exploitation technique des ouvrages relatifs au projet Grenoble energie Enseignement Recherche – GreEnER. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 20 juillet 2012, Eiffigreen s'est engagée vis-à-vis

des prêteurs, à maintenir les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition du 19 juin 2015, puis à chaque date de test soit 30 juin et 31 décembre :

- ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal 1,10;
- ratio annuel de couverture prévisionnel du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10;
- ratio de couverture de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2016, ces ratios s'établissent respectivement à 2,06 ; 1,47 et 1,63.

Le non-respect de l'un de ces ratios à une date de test serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette projet de la société Eiffigreen.

**Eiffly 54** est une société dédiée au financement, à la conception, à la démolition-reconstruction et pour partie l'entretien-maintenance du lycée Jean Zay à Jarny. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 11 février 2011, Eiffly 54 s'est engagée vis-à-vis des prêteurs à maintenir les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition de la phase 1 intervenue le 10 octobre 2013 et chaque 30 juin et 31 décembre :

- ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal 1,10;
- ratio annuel de couverture prévisionnel du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10;
- ratio de couverture de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,15.

Au 31 décembre 2016, ces ratios s'établissent respectivement à 1,55 ; 1,35 et 2,21.

Le non-respect de l'un de ces ratios à trois dates de test consécutives serait considéré comme un cas de déchéance du terme avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette de la société Eiffly 54.

**Eifficol 1** est une société dédiée à une partie du financement, à la conception, à la construction et l'exploitation maintenance de quatre collèges situés à Aubervilliers, Aulnay-sous-Bois, Clichy-sous-Bois et Le Raincy. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 5 avril 2012, Eifficol 1 s'est engagée vis-à-vis des prêteurs, à respecter les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 18 août 2014 et chaque 30 juin et 31 décembre :

- ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal 1,10;
- ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10;
- ratio de couverture de la dette, correspondant à la valeur actualisée des cash-flows futurs pour le service de la dette prévisionnelle du projet sur l'encours de la dette à la date du calcul. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,15.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2016, ces ratios s'établissent respectivement à 1,49 ; 1,38 et 1,44.

Le non-respect de l'un de ces ratios à une date de test serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette projet de la société Eifficol 1.

**Eifficol 3** est une société dédiée à une partie du financement, à la conception, à la construction et l'exploitation maintenance de quatre collèges situés au Blanc-Mesnil, à Bondy, Noisy-le-Grand et Saint-Denis/Saint-Ouen. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 5 avril 2012, Eifficol 3 s'est engagée vis-à-vis des prêteurs, à respecter les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 18 août 2014 et chaque 30 juin et 31 décembre :

- ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal 1,10;
- ratio annuel prévisionnel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10;
- ratio de couverture de la dette, correspondant à la valeur actualisée des cash-flows futurs pour le service de la dette prévisionnelle du projet sur l'encours de la dette à la date du calcul. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,15.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2016, ces ratios s'établissent respectivement à 1,67 ; 1,66 et 1,80.

Le non-respect de l'un de ces ratios à une date de test serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette projet de la société Eifficol 3.

**Eiffinov** est une société dédiée au financement, à la conception, à la réalisation, à l'entretien, à la maintenance et à l'exploitation technique des ouvrages relatifs au projet Campus Grand Lille. Dans le cadre d'un contrat de crédit long terme en date du 23 décembre 2013, Eiffinov s'est engagée vis-à-vis des prêteurs, à maintenir les ratios ci-dessous, à compter de la mise à disposition intervenue le 8 juillet 2016 et chaque 30 juin et 31 décembre :

- ratio annuel de couverture du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal 1,10;
- ratio annuel de couverture prévisionnel du service de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,10;
- ratio de couverture de la dette. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 1,15.

Lors du calcul réalisé au 31 décembre 2016, ces ratios s'établissent respectivement à 1,89 ; 1,20 et 1,32.

Le non-respect de l'un de ces ratios à une date de test serait considéré comme un cas de défaut avec pour conséquence l'exigibilité anticipée de l'ensemble de la dette projet de la société Eiffinov.

#### 8.4. Variation des emprunts et des dettes financières diverses

##### Année 2016

	Début de l'exercice	Modification de périmètre	Autres mouvements	Variation juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
<b>Emprunts non courants et partie à moins d'un an des emprunts non courants (I)</b>	<b>14 315</b>	<b>(103)</b>	<b>(53)</b>	<b>(161)</b>	<b>2 041</b>	<b>(1 617)</b>	<b>14 422</b>
Découverts bancaires	193	9	(55)	-	-	-	147
Autres emprunts et dettes financières diverses	1 327	2	(22)	-	398	(167)	1 538
<b>Emprunts et dettes financières diverses (II)</b>	<b>1 520</b>	<b>11</b>	<b>(77)</b>	<b>-</b>	<b>398</b>	<b>(167)</b>	<b>1 685</b>
Emission et remboursement d'emprunts du Tableau des Flux de Trésorerie (I + II)					2 439	(1 784)	

##### Année 2015

	Début de l'exercice	Modification de périmètre	Autres mouvements	Variation juste valeur des instruments financiers	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
<b>Emprunts non courants et partie à moins d'un an des emprunts non courants (I)</b>	<b>15 741</b>	<b>(3)</b>	<b>(30)</b>	<b>(170)</b>	<b>3 153</b>	<b>(4 376)</b>	<b>14 315</b>
Découverts bancaires	145	2	46	-	-	-	193
Autres emprunts et dettes financières diverses	1 192	(1)	(51)	4	187	(4)	1 327
<b>Emprunts et dettes financières diverses (II)</b>	<b>1 337</b>	<b>1</b>	<b>(5)</b>	<b>4</b>	<b>187</b>	<b>(4)</b>	<b>1 520</b>
Emission et remboursement d'emprunts du Tableau des Flux de Trésorerie (I + II)					3 340	(4 380)	

## 8.5. Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers

### Principes comptables

Le poste Autres produits et charges financiers regroupe l'incidence en résultat financier des participations non consolidées, les plus ou moins-values de cession d'éléments financiers et l'actualisation financière des engagements en faveur du personnel et des différents postes d'actifs et de passifs.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Coût de l'endettement financier</b>	<b>(539)</b>	<b>(615)</b>
Dont groupe Eiffarie	(423)	(505)

La charge nette d'intérêts de 530 millions d'euros figurant dans le tableau des flux de trésorerie en 2016 correspond au coût de l'endettement financier pour 539 millions déduction faite de 9 millions d'euros non générateurs de trésorerie (réévaluations de dettes, intérêts courus non échus...).

En 2015, la charge nette d'intérêts de 592 millions d'euros figurant dans le tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier pour 615 millions déduction faite de 23 millions d'euros non générateurs de trésorerie.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actualisations financières	(17)	(9)
Variations de juste valeur d'instruments financiers	5	5
Variations de provisions et soldes de créances	(31)	(21)
Commissions d'engagements sur financement de PPP	(5)	(8)
Plus ou moins-values sur cessions de participations	15	(2)
Autres revenus de sociétés de production de matériaux	3	3
Autres charges financières	(11)	(7)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(41)</b>	<b>(39)</b>

## 8.6. Autres actifs financiers non courants

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Titres non cotés	72	67
Créances rattachées à des participations	82	81
Prêts	42	95
Autres immobilisations financières	23	23
<b>Total</b>	<b>219</b>	<b>266</b>

## 8.7. Trésorerie et équivalent de trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont les suivants :

		31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Actif</b>			
Valeurs mobilières de placement <sup>1</sup>		2 685	1 787
Disponibilités <sup>1</sup>		1 781	1 854
	(I)	<b>4 466</b>	<b>3 641</b>
<b>Passif</b>			
Soldes créditeurs de banque	(II)	147	193
<b>Trésorerie à la clôture</b>	(I - II)	<b>4 319</b>	<b>3 448</b>

1 - Investies en OPCVM monétaires réguliers ou en certificats de dépôt bancaires à vue.

## 9. Provisions

### 9.1. Variation des provisions

#### Provisions non courantes

Est classée sous ce poste la part à plus d'un an des :

- Provisions pour maintien en l'état des ouvrages concédés

Afin de faire face à l'obligation de maintien en bon état d'usage des infrastructures concédées représentées par le droit incorporel cité en note 6.1 « Immobilisations incorporelles du domaine concédé et actifs financiers sur accords de concession de services publics » il est constitué des provisions calculées en fonction du coût de remplacement de certaines parties des infrastructures autoroutières. Elles sont dotées sur la durée d'utilisation prévisionnelle des biens à remplacer. De plus, elles sont actualisées, à la date d'établissement des états financiers, au taux des OAT 10 ans.

- Engagements de retraite

Ils concernent les avantages au personnel à long terme au titre des Indemnités de Fin de Carrière à verser aux salariés le jour de leur départ volontaire en retraite (régime à prestations définies).

Pour les filiales françaises, qui composent la majorité de l'engagement, il s'agit d'indemnités conventionnelles de départ à la retraite (généralement calculées sur la base d'un pourcentage du dernier salaire, en fonction de l'ancienneté du salarié et des conventions collectives applicables).

Le groupe Eiffage a utilisé la méthode actuarielle des unités de crédit projetées (PUC – « Projected Unit Credit ») afin de déterminer la valeur actuelle des engagements du régime au titre des services passés et le coût des services rendus au cours de l'exercice.

Selon cette méthode, une valeur projetée des prestations accumulées est calculée à la date d'évaluation, au titre des services rendus antérieurs à cette date et au titre de l'exercice en cours pour les participants en activité. La valeur projetée des prestations accumulées est fondée sur la formule d'acquisition des droits du régime et sur l'ancienneté acquise en date d'évaluation, mais elle inclut les rémunérations, les paramètres des prestations de Sécurité sociale, etc., projetés à l'âge où le participant est supposé commencer à bénéficier de ses prestations.

L'engagement du régime est la valeur présente actuarielle de cette valeur projetée des prestations acquises à la date d'évaluation, incluant toutes les prestations payables pour tous les participants (en activité ou inactifs). Le coût des services de l'année est la valeur présente actuarielle de la différence entre la valeur projetée des prestations acquises en début et fin d'année.

L'engagement est calculé comme la valeur présente actuarielle à laquelle un prorata est appliqué. Ce prorata se calcule en faisant le rapport entre l'ancienneté acquise à la date de calcul et l'ancienneté projetée.

Ce calcul prend en compte :

- le statut, l'âge et l'ancienneté acquise par chaque salarié ;
- l'âge prévisible de départ à la retraite (63 ans) ;
- le taux de rotation calculé par métier, tranche d'âge et catégorie ;
- le salaire moyen mensuel individuel, incluant les primes et gratifications, majoré des charges sociales patronales ;
- le taux de revalorisation prévisionnel des salaires ;
- le taux d'actualisation de l'engagement projeté à la date de départ déterminé par l'indice iBoxx Corporates AA 10 ;
- les tables de survie publiées à l'échelle nationale (TH/TF Insee 11-13) ;
- l'application du seul régime de départ volontaire en retraite.

Les écarts actuariels résultent de changements d'hypothèses ou d'écarts d'expérience relatifs aux taux d'intérêt, à l'évolution des taux de rotation du personnel et des modes de départ en fin de carrière ; ils sont constatés dans les capitaux propres (autres éléments du résultat global).

Les coûts des services passés résultent des changements de régimes existants ou de la mise en place de nouveaux régimes. Ils résultent notamment dans le Groupe, des changements intervenus dans les conventions collectives applicables aux secteurs du Bâtiment et des Travaux Publics et de la Métallurgie, ainsi qu'aux changements légaux intervenus dans le cadre de la loi de financement de la sécurité sociale.

Conformément à IAS 19 révisée, ils sont reconnus immédiatement dans la charge de l'exercice.

- Médailles du travail

Elles entrent dans la catégorie des autres avantages à long terme, évalués et comptabilisés selon les mêmes principes que les régimes à prestations définies. L'intégralité de leur variation est constatée en résultat. Elles sont à verser aux salariés à certaines dates anniversaires de leur carrière ou de leur présence dans le Groupe.

#### Provisions courantes

Outre la part à moins d'un an des provisions ci-dessus, elles comprennent les provisions liées au cycle normal d'exploitation :

- provisions pour litiges et pénalités ;
- provisions pour garanties données ;

Dans le secteur des Infrastructures, les provisions pour garanties sont constituées pour couvrir les levées de réserves et les non conformités en cas de désordres imprévus sur les différents ouvrages.

Dans le secteur de la Construction, il s'agit essentiellement de provisions pour litige en SAV entrant dans le cadre de la garantie décennale, en France, pour laquelle le groupe est couvert au-delà d'une franchise, par des contrats d'assurance. Le fait générateur est la convocation à une expertise et le montant de la franchise.

Dans le secteur des Concessions, s'agissant des partenariats public-privé, une part des loyers perçus de façon linéaire est destinée à couvrir les travaux de gros entretien et renouvellement. Elle donne lieu à la constitution

d'une provision pour la partie non dépensée dans la période, le cas échéant.

- provisions pour risques chantiers ;
- provisions pour restructuration ;
- ainsi que les provisions pour pertes à terminaison évaluées à partir des données économiques et financières prévisionnelles de chaque contrat. Ces provisions peuvent tenir compte des montants susceptibles d'être obtenus au titre des réclamations déposées.

## Année 2016

	Au début de l'exercice	Variations de périmètre et de change	Dotations	Reprises de provisions utilisées	Reprises de provisions non utilisées	Autres mouvements	À la fin de l'exercice
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	268	-	39	(48)	-	(6)	253
Provisions pour engagements de retraite	275	-	22	(17)	-	17 <sup>1</sup>	297
Provisions pour médailles du travail	31	-	3	(2)	(1)	(1)	30
Autres provisions non courantes	7	-	-	(3)	(1)	-	3
<b>Provisions non courantes</b>	<b>581</b>	<b>-</b>	<b>64</b>	<b>(70)</b>	<b>(2)</b>	<b>10</b>	<b>583</b>
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	32	-	-	-	-	6	38
Provisions pour pertes à terminaison	27	-	39	(23)	-	-	43
Provisions pour restructurations	35	-	17	(26)	(2)	-	24
Provisions pour risques immobiliers	-	-	-	-	-	-	-
Provisions pour garanties données	127	1	38	(30)	(7)	1	130
Provisions pour litiges et pénalités	69	-	34	(20)	(7)	1	77
Provisions pour engagements de retraite	18	-	-	-	-	(2)	16
Provisions pour médailles du travail	3	-	-	-	-	1	4
Provisions pour autres passifs	212	-	115	(77)	(8)	(1)	241
<b>Provisions courantes</b>	<b>523</b>	<b>1</b>	<b>243</b>	<b>(176)</b>	<b>(24)</b>	<b>6</b>	<b>573</b>

1 Écart actuariel de l'année.

Chacune des lignes de provisions courantes indiquées ci-avant est l'addition d'un certain nombre de litiges liés essentiellement aux contrats de construction qui, pris individuellement, sont de montant non significatif. L'échéance de ces provisions, liées au cycle d'exploitation, est généralement inférieure à un an. Aucun montant en remboursement n'est attendu.

## Année 2015

	Au début de l'exercice	Variations de périmètre et de change	Dotations	Reprises de provisions utilisées	Reprises de provisions non utilisées	Autres mouvements	À la fin de l'exercice
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	265	-	35	(34)	-	2	268
Provisions pour engagements de retraite	298	-	21	(23)	-	(21) <sup>1</sup>	275
Provisions pour médailles du travail	33	-	1	(3)	(1)	1	31
Autres provisions non courantes	3	4		(1)	-	1	7
<b>Provisions non courantes</b>	<b>599</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>(61)</b>	<b>(1)</b>	<b>(17)</b>	<b>581</b>
Provisions pour maintien en état des ouvrages concédés	34	-	-	-	-	(2)	32
Provisions pour pertes à terminaison	32	-	24	(28)	-	(1)	27
Provisions pour restructurations	16	-	25	(8)	(1)	3	35
Provisions pour risques immobiliers		-	-	-	-	-	
Provisions pour garanties données	107	-	55	(26)	(10)	1	127
Provisions pour litiges et pénalités	63	1	27	(13)	(10)	1	69
Provisions pour engagements de retraite	15	-	1	-	-	2	18
Provisions pour médailles du travail	3	-	-	-	-	-	3
Provisions pour autres passifs	207	1	83	(51)	(24)	(4)	212
<b>Provisions courantes</b>	<b>477</b>	<b>2</b>	<b>215</b>	<b>(126)</b>	<b>(45)</b>	<b>-</b>	<b>523</b>

<sup>1</sup> Écart actuariel de l'année.

### 9.2. Litiges-arbitrages autres engagements

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges. Les affaires décrites ci-après ont fait l'objet, si nécessaire, de provisions considérées comme suffisantes en l'état actuel des dossiers.

De par son activité routière, le Groupe utilise des produits issus de l'industrie pétrolière pour la fabrication de ses matériaux. A ce titre, ainsi qu'en raison de l'utilisation de sites industriels anciens, le Groupe est susceptible d'être recherché au titre d'éventuelles pollutions environnementales.

L'activité du Groupe liée à la construction d'ensembles immobiliers peut entraîner des risques de malfaçons dont la durée de révélation peut aller jusqu'à dix années et dont les coûts de réparation peuvent être significatifs. A ce titre, le Groupe est, au-delà de franchises, couvert par des contrats d'assurance décennale. Les provisions nécessaires ont été constituées et le Groupe n'attend pas de conséquences significatives à ce titre.

Concernant les litiges sur la date de mise en service du stade Pierre-Mauroy de Lille, opposant la filiale d'Eiffage exploitant le stade et la Métropole Européenne de Lille, aucune évolution n'est à signaler depuis le recours contentieux déposé auprès du tribunal administratif fin juillet 2015.

Faute d'un trafic suffisant et suite au refus de contribution des Concédants, la République française et le Royaume d'Espagne, et des prêteurs au plan de sauvetage proposé

par les actionnaires de TP FERRO, concessionnaire de la ligne à grande vitesse Perpignan-Figueras, la procédure de redressement judiciaire, engagée par Eiffage et son partenaire Iridium en juillet 2015, s'est conclue par une liquidation le 15 septembre 2016. Eiffage et Iridium ont donné à TP FERRO les moyens d'assurer le service public jusqu'à la reprise de celui-ci par les Concédants via une société détenue par SNCF Réseau et son homologue espagnol ADIF. Il est à prévoir que le calcul de l'indemnisation des actionnaires et des prêteurs de TP FERRO, qui devrait être communiqué par les Concédants dans les 6 mois suivant la résiliation du contrat qui a pris effet le 20 décembre 2016, va donner lieu à un arbitrage international selon les stipulations du contrat de concession. Cet arbitrage s'ajoutera à celui, en cours, portant sur la compensation de l'absence de continuité de la liaison avec Barcelone en 2013. Le Groupe ne prévoit pas de conséquence financière défavorable de cette situation.

L'action en justice, initiée en 2015, à l'encontre d'une filiale d'Eiffage suite à l'arrêt de la construction d'un stade en Pologne est toujours en cours. Le chantier ne pouvait pas se poursuivre selon le contrat de conception initial.

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 du Groupe.

### 9.3. Indemnités de fin de carrière

#### 9.3.1. Hypothèses retenues

Les salariés du Groupe bénéficient en France d'indemnités versées en une fois au moment de leur départ à la retraite.

Les hypothèses retenues sont :

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Taux d'actualisation	1,50 %	2,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %
Taux de rendement attendu	1,50 %	2,00 %
Taux d'augmentation des salaires	2,75 %	2,75 %
Taux de charges sociales	45,00 %	45,00 %

Les hypothèses de rotation du personnel sont propres à chaque branche d'activité et à chaque tranche d'âge.

La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 10,5 années.

#### 9.3.2. Réconciliation de l'actif / (provision)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>A. Détail de la provision comptable</b>		
Valeur actuarielle de l'obligation	(294)	(277)
Juste valeur des actifs du régime	3	4
<b>Situation financière nette : (déficit)/surplus</b>	<b>(291)</b>	<b>(273)</b>
Effet du plafonnement des actifs	-	-
Retraites supplémentaires	(1)	(1)
Filiales étrangères	(21)	(19)
<b>Actif/(Provision) en fin de période</b>	<b>(313)</b>	<b>(293)</b>
<b>B. Réconciliation de la provision comptable</b>		
Actif/(Provision) en début de période	(273)	(290)
Charge comptable de l'exercice	(21)	(20)
Gain/(Perte) reconnu en autres éléments du résultat global	(13)	20
Cotisations de l'employeur	-	-
Prestations payées directement par la Société	16	17
Acquisitions	-	-
Transferts	-	-
Retraites supplémentaires	(1)	(1)
Filiales étrangères	(21)	(19)
<b>Actif/(Provision) en fin de période</b>	<b>(313)</b>	<b>(293)</b>

### 9.3.3. Réconciliation de l'engagement et des actifs de couverture

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>A. Réconciliation de l'engagement (DBO)</b>		
Engagement en début de période	277	294
Coût des services rendus au cours de la période	16	17
Coût financier	5	4
Cotisations employés	-	-
(Gain)/perte actuariel - expérience	(3)	(5)
(Gain)/perte actuariel – hypothèses démographiques	-	1
(Gain)/perte actuariel – hypothèses financières	16	(16)
Prestations payées par les actifs	(1)	-
Prestations payées par la Société	(16)	(17)
Modifications de régime	-	-
Réductions	-	(1)
Acquisitions	-	-
Cessions	-	-
Liquidations	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
<b>Engagement en fin de période</b>	<b>294</b>	<b>277</b>
<b>B. Réconciliation des actifs de couverture</b>		
Juste valeur des actifs en début de période	4	5
Intérêt net sur les actifs du régime	-	-
Rendement des actifs du régime plus élevé/(faible) que celui basé sur l'actualisation	-	-
Cotisations employeur	-	-
Cotisations employés	-	-
Prestations payées	(1)	(1)
Acquisitions	-	-
Cessions	-	-
Liquidations	-	-
<b>Juste valeur des actifs en fin de période</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

### 9.3.4. Informations additionnelles

<b>A. Prestations futures attendues pour l'exercice fiscal se terminant le 31 décembre 2017</b>	<b>11</b>
<b>B. Profil des échéances de l'obligation</b>	
Paiements attendus sur l'année fiscale 2018	7
Paiements attendus sur l'année fiscale 2019	9
Paiements attendus sur l'année fiscale 2020	15
Paiements attendus sur l'année fiscale 2021	17
Paiements attendus sur la période 2021-2025	115

### 9.3.5. Sensibilité

Une diminution de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 5,95 % sur le montant de la dette actuarielle relative aux indemnités de fin de carrière.

## 10. Impôt sur les résultats

### Principes comptables

L'impôt sur le résultat des différentes entités est calculé selon les législations propres à chaque pays où la filiale est localisée.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables, actives et passives, du bilan consolidé, à l'exception notamment des goodwill.

Ils sont évalués, selon la méthode du report variable, au taux d'impôt attendu sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, et adopté à la date de clôture.

Les passifs d'impôts sont compensés avec les actifs chaque fois qu'une législation particulière autorise une entité à se constituer seule redevable de l'impôt pour un ensemble de sociétés (intégration fiscale).

Les impôts différés actifs sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

### 10.1. Postes d'impôts au bilan

Les impôts figurant au compte de résultat et sur l'état du résultat global comprennent à la fois l'impôt exigible et l'impôt différé.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôts courants		
Actifs	174	137
Passifs	144	106
<b>Position nette active</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
Impôts différés		
Actifs	274	292
Passifs	984	1 159
<b>Position nette passive</b>	<b>710</b>	<b>867</b>

### 10.2. Ventilation des impôts différés

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs résultant de :		
Indemnités de fin de carrière	74	53
Décalages fiscaux	119	73
Ecart d'évaluation affectés	-	-
Déficits activés	59	105
Juste valeur des instruments financiers	131	189
Retraitement de contrats de concessions et de PPP	127	131
Divers	-	-
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(236)	(259)
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>292</b>
Passifs résultant de :		
Décalages fiscaux	201	188
Ecart d'évaluation affectés	1 012	1 223
Juste valeur des instruments financiers	-	-
Location financement	7	7
Compensation IDA/IDP au sein de mêmes entités fiscales	(236)	(259)
<b>Total</b>	<b>984</b>	<b>1 159</b>

### 10.3. Charge d'impôt sur les résultats

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Impôt sur les bénéfices	(378)	(211)
Impôts différés	211	(9)
<b>Total</b>	<b>(167)</b>	<b>(220)</b>

### 10.4. Impôts différés relatifs aux éléments constatés dans les capitaux propres

	2016	2015
Actifs <sup>1</sup>	(3)	(17)
Passifs <sup>1</sup>	(50)	51

1 - Impôts différés sur réévaluation des instruments dérivés de couverture et engagements de retraites.

### 10.5. Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat net de l'ensemble consolidé	777	458
Impôt sur les résultats	167	220
Résultat des entreprises associées	2	5
<b>Résultat comptable avant impôt</b>	<b>946</b>	<b>683</b>
Taux d'impôt applicable à la Société mère (taux de l'impôt en France)	34,43 %	38,0 %
Charge d'impôt théorique calculée sur le résultat consolidé avant impôt et résultat des entreprises associées	326	259
Différences permanentes	(14)	(38)
Différentiel de taux d'imposition étranger	(2)	(1)
Résultats taxés à taux réduits	(8)	-
Différentiel de taux futurs sur impôts différés non courants	(135)	-
<b>Impôt au compte de résultat</b>	<b>167</b>	<b>220</b>

### 10.6. Déficits non activés

Les déficits suivants n'ont pas été activés en raison de l'incertitude sur leur recouvrabilité.

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Déficits non activés	128	80

## 11. Transaction avec les parties liées

Les transactions réalisées entre parties liées le sont à des conditions de marché.

### Sociétés mises en équivalence

Les transactions significatives enregistrées avec les sociétés mises en équivalence sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Société	Nature	31 décembre 2016 Créance (dette)	Montant au compte de résultat Produit (charge)
<b>Opérations financières</b>			
Adelac	Prêt	82	5
Bagnolet Promotion	Compte courant	(13)	-
Clow	Compte courant	2	-
Normalux	Compte courant	(3)	-
Rueil Albert 1 <sup>er</sup>	Compte courant	(4)	-
Saint-Mandé Commandant Mouchotte	Compte courant	2	-
Société Prado Sud	Prêt	9	-
<b>Opérations commerciales</b>			
Adelac	Prestations diverses	(5)	6
Axxès	Télépéage poids lourds	27	(1)
Bagnolet Promotion	Prestations diverses	1	3
Rueil Albert 1 <sup>er</sup>	Prestations diverses	1	2
Saint-Mandé Commandant Mouchotte	Prestations diverses	4	8

### Rémunérations des organes de direction\*

La rémunération allouée aux organes de direction est proposée au conseil d'administration par le comité de nominations et de rémunérations.

L'ensemble des rémunérations et avantages accordés aux organes de direction s'établit comme suit:

En milliers d'euros	2016	2015
Rémunération	1 608	1 688
Avantage en nature	3	2
Charges sociales patronales	415	435
Païement en actions	517	505
Jetons de présence	796	784
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Autres avantages à long terme	-	-
<b>Total</b>	<b>3 339</b>	<b>3 414</b>

\* Le président directeur général et les membres du conseil d'administration.

### Autres parties liées

BPI France, actionnaire d'Eiffage à hauteur de 5,7 % au 31 décembre 2016, est une filiale de la Caisse des dépôts et de BPI Groupe.

BPI France est également actionnaire de nombreuses entreprises françaises.

Les sociétés du groupe sont susceptibles d'avoir des relations commerciales avec des entreprises dans lesquelles BPI France ou ses actionnaires sont parties prenantes.

Par ailleurs, CDC est actionnaire avec Eiffage de VP1, holding du viaduc de Millau.

## 12. Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille les honoraires du collège des commissaires aux comptes dont les prestations effectuées au titre d'un exercice comptable ont été prises en charge au compte de résultat :

En milliers d'euros	TOTAL			
	Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés<sup>1</sup></b>				
Émetteur	170	170	2,6%	2,7%
Filiales intégrées globalement	5 795	5 547	87,1%	88,3%
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes<sup>2</sup></b>				
Émetteur	-	20	-	0,3%
Filiales intégrées globalement	193	56	2,9%	0,9%
<b>Sous-total</b>	<b>6 158</b>	<b>5 793</b>	<b>92,6%</b>	<b>92,2%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux<sup>3</sup></b>				
Émetteur	96	81	1,4%	-
Filiales intégrées globalement	396	410	6,0%	6,5%
<b>Sous-total</b>	<b>492</b>	<b>491</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,8%</b>
<b>Total</b>	<b>6 650</b>	<b>6 284</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

En milliers d'euros	KPMG Audit IS			
	Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés<sup>1</sup></b>				
Émetteur	85	85	2,5%	2,5%
Filiales intégrées globalement	2 941	2 820	85,4%	84,2%
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes<sup>2</sup></b>				
Émetteur	-	10	-	-
Filiales intégrées globalement	74	27	2,1%	0,8%
<b>Sous-total</b>	<b>3 100</b>	<b>2 942</b>	<b>90,0%</b>	<b>87,8%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux<sup>3</sup></b>				
Émetteur	96	81	2,8%	-
Filiales intégrées globalement	247	326	7,2%	9,7%
<b>Sous-total</b>	<b>343</b>	<b>407</b>	<b>10,0%</b>	<b>12,2%</b>
<b>Total</b>	<b>3 443</b>	<b>3 349</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

En milliers d'euros	Montant (HT)		%	
	2016	2015	2016	2015
	<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés<sup>1</sup></b>			
Émetteur	85	85	2,7%	2,9%
Filiales intégrées globalement	2 854	2 727	89,0%	92,9%
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes<sup>2</sup></b>				
Émetteur	-	10	-	-
Filiales intégrées globalement	119	29	3,7%	1,0%
<b>Sous-total</b>	<b>3 058</b>	<b>2 851</b>	<b>95,4%</b>	<b>97,1%</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux<sup>3</sup></b>				
Émetteur	-	0	-	-
Filiales intégrées globalement	149	84	4,6%	2,9%
<b>Sous-total</b>	<b>149</b>	<b>84</b>	<b>4,6%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Total</b>	<b>3 207</b>	<b>2 935</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

1 - Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du commissaire aux comptes, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

2 - Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées rendues à Eiffage ou à ses filiales :

- par le commissaire aux comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du code de déontologie ;

- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du code de déontologie

3 - Il s'agit des prestations, hors audit, rendues dans le respect des dispositions de l'article 24 du code de déontologie par un membre du réseau aux filiales d'Eiffage dont les comptes sont certifiés.

## 13. Engagements financiers

### Engagements donnés

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé</b>		
Engagements auprès de sociétés de personnes (Snc, Sci, Gie)	84	132
Engagements de prise de participation	-	-
<b>Engagements hors bilan liés au financement</b>		
Nantissement de titres dans le cadre des opérations de crédit	50	42
Autres engagements dans le cadre des opérations de crédit	-	1
<b>Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles</b>		
Loyers non échus sur location longue durée		
A moins d'1 an	8	17
De 1 à 5 ans	9	12
A plus de 5 ans	-	-
Loyers non échus sur baux commerciaux		
A moins d'1 an	51	54
De 1 à 5 ans	148	142
A plus de 5 ans	91	139
Avals, cautions, garanties de marché	4 012	3 522
Engagements envers le personnel	-	-
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	554	622
<b>Total des engagements donnés</b>	<b>5 007</b>	<b>4 683</b>

Les cautions de soumission et de bonne fin données sur les grands contrats expliquent l'importance du montant du poste « Avals, cautions, garanties de marché ».

## Engagements reçus

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Engagements hors bilan liés au financement</b>		
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 800	2 800
<b>Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles</b>		
Avals, cautions, garanties de marché	506	426
Autres engagements liés à l'activité opérationnelle	205	231
<b>Total des engagements reçus</b>	<b>3 511</b>	<b>3 457</b>

### Nantissements d'actifs

Eiffage a renouvelé en 2016 un programme de titrisation de créances commerciales mis en place en 2002 pour s'assurer d'une source de financement à moyen terme.

Les financements de projets dans le domaine des concessions ou des partenariats public-privé nécessitent le

nantissement des titres des sociétés titulaires de tels contrats, créés à cet effet, au profit des prêteurs et de leurs garants. Cette situation s'applique notamment à APRR, A'Lienor (A65), Adelaç (A41), SMTPC, Prado Sud, Senac (Autoroute de l'avenir au Sénégal), Eiffage Rail Express (BPL).

## 14. Liste des principales sociétés consolidées au 31/12/2016

Liste des principales sociétés consolidées au 31/12/ 2016.

Sauf mention contraire, les sociétés mentionnées ci-après font l'objet d'une intégration globale.

<b>Eiffage et ses filiales</b>	<b>100,0%</b>
Adelac *	24,0%
A'Lienor	65,0%
Alliance Connectic	81,0%
Armano	100,0%
Armor Connectic	81,0%
Capaix Connectic	81,0%
Cologen	100,0%
Dervaux Participations 11	100,0%
Efi	100,0%
Efitrez	100,0%
Eifaltis Sas	100,0%
Eifaltis Snc	100,0%
Eiffage GmbH	100,0%
Eiffage Rail Express	100,0%
Eiffage Services	100,0%
Eiffage Systèmes d'Information	100,0%
Eifficol 1	100,0%
Eifficol 3	100,0%
Eiffigreen	100,0%
Eiffinov	100,0%
Eiffly54	100,0%
Elisa	100,0%
Elisa Gestion	100,0%
Faber Bau GmbH	100,0%
Faber Infra Bau GmbH	100,0%
Financière Laborde	100,0%
Laborde Gestion	100,0%
Melaudix	100,0%
Melotech	100,0%
NAT Neuberger Anlagen-Technik AG	100,0%
NPBS	100,0%
Opere	100,0%

Schwarz & Grantz Hamburg GmbH	100,0%
Schwietelsky Faber GmbH Kanalsanierung *	50,0%
Senac	100,0%
Socfi	100,0%
Société Marseillaise du Tunnel Prado Carénage *	32,9%
Société Prado Sud *	41,5%
Soprano	100,0%

<b>Verdun Participation 1 et ses filiales</b>	<b>51,0%</b>
Verdun Participation 2	51,0%
Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau	51,0%

<b>Financière Eiffarie et ses filiales</b>	<b>50,0%</b>
Eiffarie	50,0%
Autoroutes Paris Rhin Rhône	50,0%
Autoroutes Rhône Alpes	49,9%
Area Participation	50,0%
Adelac *	24,9%
Axxès *	17,0%

<b>Eiffage Construction et ses filiales de construction</b>	<b>100,0%</b>
Antwerpse Bouwwerken	100,0%
Cecom Center SA	100,0%
Chris Vuylsteke Aanemingen	100,0%
Chris Vuylsteke Groep	100,0%
Combined Marine Terminal Operations Worldwide *	25,0%
De Graeve Entreprises Générales	100,0%
Eiffage Bénélux	100,0%
Eiffage Construction Alpes Dauphiné	100,0%
Eiffage Construction Alsace Franche Comté	100,0%
Eiffage Construction Amélioration de l'habitat	100,0%
Eiffage Construction Auvergne	100,0%
Eiffage Construction Basse Normandie	100,0%
Eiffage Construction Bourgogne	100,0%
Eiffage Construction Bretagne	100,0%
Eiffage Construction Centre	100,0%
Eiffage Construction Centre Est	100,0%
Eiffage Construction Champagne Ardenne	100,0%

Eiffage Construction Confluences	100,0%
Eiffage Construction Côte d'Azur	100,0%
Eiffage Construction Equipements	100,0%
Eiffage Construction Finance	100,0%
Eiffage Construction Gestion et Développement	100,0%
Eiffage Construction Grands Projets	100,0%
Eiffage Construction Habitat	100,0%
Eiffage Construction Haute Normandie	100,0%
Eiffage Construction Industries Fresnay/Sarthe	100,0%
Eiffage Construction Languedoc Roussillon	100,0%
Eiffage Construction Limousin	100,0%
Eiffage Construction Lorraine	100,0%
Eiffage Construction Matériel	100,0%
Eiffage Construction Midi Pyrénées	100,0%
Eiffage Construction Nord	100,0%
Eiffage Construction Nord Aquitaine	100,0%
Eiffage Construction Pays de Loire	100,0%
Eiffage Construction Picardie	100,0%
Eiffage Construction Poitou Charentes	100,0%
Eiffage Construction Provence	100,0%
Eiffage Construction Réhabilitation Centre Est	100,0%
Eiffage Construction Résidentiel	100,0%
Eiffage Construction Rhône Loire	100,0%
Eiffage Construction Sud Aquitaine	100,0%
Eiffage Construction Tertiaire	100,0%
Eiffage Gabon SA	100,0%
Eiffage Polska Budownictwo SA	100,0%
Entreprises Générales Louis Duchêne	100,0%
Fougerolle	100,0%
Herbosch-Kiere	100,0%
Normalux *	25,0%
Oostvlaams Milieubeheer	100,0%
Perrard	100,0%
PIT Antwerpen	100,0%
Reynders B & I	100,0%
Scaldis Salvage & Marine Contractors *	25,0%
Société Nouvelle Pradeau Morin	100,0%
Sodemat	100,0%
Valens	100,0%

**Eiffage Construction et ses filiales immobilières**  
**Eiffage Immobilier, ses filiales et les filiales immobilières**  
**régionales 100,0%**

Asnières Grésillions	80,0%
Bagnolet Promotion *	50,0%
Eiffage Aménagement	100,0%
Hotel Dieu	80,0%
Jdml	100,0%
Paris Albert *	50,0%
Rueil Albert 1 <sup>er</sup> *	40,0%
Saint Mandé Commandant Mouchotte *	50,0%
Eiffage Development et ses filiales	100,0%

Seop et ses filiales	100,0%
<b>Eiffage Infrastructures et ses filiales</b>	<b>100,0%</b>
AER	100,0%
Aglomerados Los Serranos	100,0%
Bocahut	100,0%
Budillon Rabatel	100,0%
Carrière de la Roche Blain	99,3%
Carrière des Grands Caous	100,0%
Carrière des Roches Bleues	100,0%
Chastagner	100,0%
Clere	100,0%
Contratas y Aglomerados Las Cabezuelas	100,0%
Dle Ouest	100,0%
Dle Outre-Mer	100,0%
Durance Granulats *	47,0%
Eiffage Fondations	100,0%
Eiffage Génie Civil	100,0%
Eiffage Génie Civil Antilles	100,0%
Eiffage Génie civil Réseaux	100,0%
Eiffage Infra BAU GmbH	100,0%
Eiffage Infraestructuras	100,0%
Eiffage Infraestructuras Gestion y Desarrollo	100,0%
Eiffage Infraestructuras Canada	100,0%
Eiffage Infraestructuras Gestion et Développement	100,0%
Eiffage International	100,0%
Eiffage Métal	100,0%
Eiffage Rail	100,0%
Eiffage Route Centre Est	100,0%
Eiffage Route IdF Centre	100,0%
Eiffage Route Méditerranée	100,0%
Eiffage Route Nord Est	100,0%
Eiffage Route Ouest	100,0%
Eiffage Route Sud Ouest	100,0%
Eiffage Sénégal	100,0%
Eiffage Travaux Maritimes et Fluviaux	100,0%
Eiffel Deutschland Stahltechnologie GmbH	100,0%
Est Granulats *	49,0%
Extraccion de Aridos Sierra Negra	100,0%
Faber Viam	100,0%
Forézienne	100,0%
Heinrich Walter Bau GmbH	100,0%
Hormigones Los Serranos	100,0%
Hormigones y Morteros Serrano	100,0%
Hydrotech	100,0%
Lemants VN	87,0%
Innovative Civil Constructors Inc	70,0%
Lonete	87,0%
Pichenot	100,0%
Prefernord *	49,0%
Puentes y Torones	70,0%
Roland	100,0%

Serrano Aznar Obras Publicas	100,0%	Eiffage Énergie Thermie Ouest	100,0%
Sitren	99,5%	Eiffage Énergie Thermie Sud Ouest	100,0%
Smulders Group NV	87,0%	Eiffage Énergie Transport & Distribution	100,0%
Smulders Projects Belgium	87,0%	Eiffage Énergie Val de Loire	100,0%
Société Matériaux de Beauce *	50,0%	Eiffel Industrie	100,0%
Spomasz	84,3%	Elettromeccanica Galli Spa	51,0%
Stinkal	65,0%	Elomech Elektroanlagen GmbH	90,0%
Travaux Publics de Provence	100,0%	Entreprise Barth	100,0%
Wittfeld GmbH	100,0%	Fontanie	100,0%
Zomby *	29,0%	Forclum Grands Travaux Tertiaires	100,0%
<b>Eiffage participations et ses filiales</b>	<b>100,0%</b>	Ger2i	100,0%
Ambitec S,a,u	100,0%	Goyer	77,5%
Clemessy	99,9%	Inelbo	100,0%
Clemessy I&E GmbH	99,9%	JJ Tome	55,8%
Clemessy Maroc	99,9%	Rmt I&E GmbH	99,9%
Collignon Eng	100,0%	Secauto	99,8%
Defor	100,0%	Vse	100,0%
Eiffage Energia	100,0%	Yerly Installations	100,0%
Eiffage Energia Chile Limitada	100,0%	Yvan Paque	100,0%
Eiffage Énergie	100,0%		
Eiffage Énergie Alsace Franche Comté	100,0%		
Eiffage Énergie Aquitaine	100,0%		
Eiffage Énergie Basse Normandie	100,0%		
Eiffage Énergie Bourgogne Champagne	100,0%		
Eiffage Énergie Bretagne Pays de Loire	100,0%		
Eiffage Énergie Centre Loire	100,0%		
Eiffage Énergie Ferroviaire	100,0%		
Eiffage Énergie Gestion & Développement	100,0%		
Eiffage Énergie Haute Normandie	100,0%		
Eiffage Énergie Île-de-France	100,0%		
Eiffage Énergie Industrie Nord	100,0%		
Eiffage Énergie Industrie Tertiaire Loire Auvergne	100,0%		
Eiffage Énergie Industrie Tertiaire Rhône Alpes	100,0%		
Eiffage Énergie Infrastructures Loire Auvergne	100,0%		
Eiffage Énergie Infrastructures Nord	100,0%		
Eiffage Énergie Infrastructures Réseaux	100,0%		
Eiffage Énergie Infrastructures Rhône Alpes	100,0%		
Eiffage Énergie Loire Océan	100,0%		
Eiffage Énergie Lorraine Marne Ardennes	100,0%		
Eiffage Énergie Maine Bretagne	100,0%		
Eiffage Énergie Méditerranée	100,0%		
Eiffage Énergie Poitou-Charentes	100,0%		
Eiffage Énergie Quercy Rouergue Gevaudan	100,0%		
Eiffage Énergie Service Île-de-France	100,0%		
Eiffage Énergie Sud Ouest	100,0%		
Eiffage Énergie Telecom Sud Est	100,0%		
Eiffage Énergie Tertiaire Nord	100,0%		
Eiffage Énergie Thermie Centre Est	100,0%		
Eiffage Énergie Thermie Île-de-France	100,0%		
Eiffage Énergie Thermie Nord	100,0%		
Eiffage Énergie Thermie Normandie	100,0%		

\* Sociétés mises en équivalence.

Note 1 : Les pourcentages indiqués sont les pourcentages d'intérêts directs et indirects détenus par la société mère Eiffage S.A.

Note 2 : La liste complète des sociétés ainsi que leurs adresses et numéros de Siren est tenue à la disposition des personnes intéressées.

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Eiffage, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

---

## 1. 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.

---

## 2. 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 :

Les notes 5, 6 et 9 aux comptes consolidés exposent les principes comptables suivis par le Groupe, notamment en matière de contrats de construction, de concession de services publics et de provisions courantes :

Paris La Défense, le 28 mars 2017

KPMG Audit IS  
Baudouin Griton  
Associé

- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par le Groupe, nous nous sommes assurés de la pertinence et de la permanence des modalités retenues pour la comptabilisation du chiffre d'affaires et du résultat des activités de travaux suivant la méthode de l'avancement exposée en note 5.1.2 ;
- les notes 6.1 et 9.1 aux comptes consolidés décrivent le traitement comptable retenu par le Groupe pour l'activité de concessions. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par le Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes aux comptes consolidés et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- sur la base des éléments disponibles à ce jour, notre appréciation des provisions courantes détaillées dans la note 9.1 aux comptes consolidés s'est fondée sur une analyse des processus mis en place par le Groupe pour identifier et évaluer les risques attachés aux principales provisions constituées ; nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues.

Par ailleurs, le Groupe procède systématiquement, pour chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill selon les modalités décrites dans la note 6.2 aux comptes consolidés. Dans le contexte de l'environnement économique et financier actuel décrit dans les notes 2.1 et 6.2 aux comptes consolidés, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 6.2 donne une information appropriée.

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.

---

## 3. 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 de la société mère.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2017

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin  
Associé

# Comptes annuels

## Bilan

### Actif

En milliers d'euros	Notes	2016			2015
		Brut	Amortissements et provisions	Net	
Immobilisations incorporelles et corporelles	2	1 505	1 295	210	230
Participations	3	3 495 534	30 246	3 465 288	3 418 333
Autres immobilisations financières	3 – 4 – 11	625 036	49 858	575 178	880 603
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>4 122 075</b>	<b>81 399</b>	<b>4 040 676</b>	<b>4 299 166</b>
Créances clients et Comptes rattachés	4 – 11	18 569	-	18 569	5 205
Autres créances	4 – 11	735 250	83	735 167	672 514
<b>Total de l'actif réalisable</b>		<b>753 819</b>	<b>83</b>	<b>753 736</b>	<b>677 719</b>
Valeurs mobilières de placement	5	1 281 133	-	1 281 133	1 275 463
Disponibilités	5	516 982	-	516 982	331 183
<b>Total de l'actif disponible</b>		<b>1 798 115</b>	<b>-</b>	<b>1 798 115</b>	<b>1 606 646</b>
Comptes de régularisation		2 990	-	2 990	3 628
<b>Total de l'actif</b>		<b>6 676 999</b>	<b>81 482</b>	<b>6 595 517</b>	<b>6 587 159</b>

### Passif

En milliers d'euros	Notes	2016	2015
Capital	6	392 329	381 736
Primes d'émission, de fusion, d'apport		565 434	445 467
Écarts de réévaluation		3 415	3 415
Réserves		39 309	38 044
Report à nouveau		3 386 345	3 207 803
Résultat de l'exercice		148 233	321 755
Provisions réglementées		1 446	1 446
<b>Capitaux propres</b>	7	<b>4 536 511</b>	<b>4 399 666</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	8	<b>47 560</b>	<b>55 490</b>
Dettes financières	9 – 10	961 723	936 317
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	9 – 10	13 413	18 412
Autres dettes	9 – 10	1 036 272	1 176 680
<b>Total des dettes</b>		<b>2 011 408</b>	<b>2 131 409</b>
<b>Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</b>	9 – 10	<b>8</b>	<b>594</b>
Comptes de régularisation		30	-
<b>Total du passif</b>		<b>6 595 517</b>	<b>6 587 159</b>

## Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2016	2015
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes et prestations de services		9 468	8 676
Autres produits		392	656
Reprise de provisions		6 800	396
<b>Total</b>		<b>16 660</b>	<b>9 728</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Charges externes		(26 123)	(26 845)
Impôts et taxes, versements assimilés		(464)	(1 101)
Salaires, traitements et charges sociales		(2 223)	(2 581)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(12 202)	(3 702)
<b>Total</b>		<b>(41 012)</b>	<b>(34 229)</b>
<b>Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</b>		<b>22</b>	<b>(9)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(24 330)</b>	<b>(24 510)</b>
Produits de participations		136 433	181 961
Intérêts nets et divers		36 208	39 001
Variation nette des provisions		(69 075)	(13 307)
<b>Résultat financier</b>	14	<b>103 566</b>	<b>207 655</b>
<b>Résultat courant</b>		<b>79 236</b>	<b>183 145</b>
Résultat sur cessions d'actifs immobilisés		26 582	67 175
Autres produits et charges à caractère exceptionnel		(4 046)	(188)
Variation nette des provisions		5 500	(5 300)
<b>Résultat exceptionnel</b>	15	<b>28 036</b>	<b>61 687</b>
Impôts sur les bénéfices	16	40 961	76 923
<b>Résultat net</b>		<b>148 233</b>	<b>321 755</b>

# Note aux comptes annuels

(Sauf indication contraire, tous les chiffres cités sont exprimés en milliers d'euros)

## 1. Principes et méthodes comptables

Les comptes annuels sont établis suivant les principes résultant du plan comptable général adopté par l'Autorité des normes comptables dans son règlement 2014-03 du 5 juin 2014 (publication au JO le 15 octobre 2014).

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### 1.1. Immobilisations corporelles

À l'exception des biens ayant fait l'objet d'une réévaluation légale, les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition et amorties linéairement sur la durée de vie estimée des immobilisations concernées.

- |                         |        |
|-------------------------|--------|
| ■ Constructions         | 40 ans |
| ■ Bâtiments industriels | 20 ans |
| ■ Agencements           | 10 ans |

La durée d'amortissement est réduite de moitié pour les biens d'occasion.

### 1.2. Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur valeur brute, c'est-à-dire à leur coût d'acquisition additionné des frais ou à leur valeur réévaluée au 31 décembre 1976. Lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur brute, une provision est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'inventaire des titres de participation est appréciée en fonction de la quote-part des capitaux propres éventuellement corrigés pour tenir compte de leurs perspectives de plus-values d'actifs, de développement et de rentabilité.

Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans un environnement économique fluctuant qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité.

### 1.3. Créances

Les créances sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale. Les créances qui présentent des difficultés de recouvrement font l'objet d'une dépréciation par voie de provision.

### 1.4. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition.

Des provisions pour dépréciation sont constituées lorsque leur valeur vénale est inférieure, à la date de clôture, à leur coût d'entrée en portefeuille. Les intérêts courus sur les valeurs à taux d'intérêt garanti sont constatés à la clôture.

### 1.5. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées dès lors qu'il existe un risque probable de sortie de ressources sans contreparties attendues. Elles sont revues à chaque date d'établissement des comptes et ajustées pour refléter la meilleure estimation à cette date.

Si elles couvrent les risques liés à l'exécution et à la terminaison des chantiers réalisés en France et à l'étranger, les provisions comprennent, le cas échéant, les coûts directs et connexes de repliement des chantiers ainsi que les charges de parfait achèvement de ceux-ci.

### 1.6. Opérations en devises

Les dettes et créances libellées en devises sont converties aux derniers cours de change de l'exercice. Il en est de même des postes du bilan et du compte de résultat des établissements à l'étranger.

### 1.7. Opérations faites en commun

Conformément au guide comptable professionnel, les comptes des sociétés en participation françaises, dont la société est gérante, sont totalement intégrés aux comptes annuels.

En ce qui concerne les sociétés en participation françaises non gérées et les joint-ventures à l'étranger, seuls sont pris en compte les résultats de leur activité à hauteur de la quote-part revenant à la société.

### 1.8. Contrats à long terme

Les résultats des contrats réalisés par les sociétés de travaux sont déterminés selon la méthode de l'avancement physique.

Des provisions pour risques sont constituées pour couvrir les pertes prévisibles à terminaison, lesquelles sont évaluées à partir d'une analyse des données économiques et financières prévisionnelles de chaque contrat. Ces prévisions peuvent tenir compte de montants susceptibles d'être obtenus au titre des réclamations déposées.

### 1.9. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires repris dans les rapports et éléments de gestion de la société, notamment pour commenter l'activité des différentes entreprises du Groupe, correspond à la production de l'exercice et comprend le montant des travaux exécutés directement par l'entreprise ainsi que sa quote-part des travaux exécutés en participation avec d'autres entreprises.

### 1.10. Résultats des filiales sociétés en nom collectif

Les résultats des filiales sociétés en nom collectif sont comptabilisés dans l'exercice en produits à recevoir s'il s'agit de bénéfiques, ou en charges à payer s'il s'agit de pertes.

### 1.11. Actions propres

Les actions propres affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions sont enregistrées en « Valeurs mobilières de placement ».

Conformément au règlement CRC 2008-15, une provision pour risque à caractère financier est constituée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires lorsqu'une charge devient probable.

Les actions propres non affectées à la couverture de plans sont enregistrées en « Autres immobilisations financières » à leur coût d'acquisition.

Une provision pour dépréciation d'actif à caractère financier est constituée si le cours de Bourse moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur aux coûts unitaires de ces titres.

## 2. Immobilisations incorporelles et corporelles

### 2.1. Valeur brute

	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Terrains	148	-	-	148
Constructions	1 280	-	-	1 280
Autres immobilisations corporelles	77	-	-	77
<b>Total</b>	<b>1 505</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 505</b>

### 2.2. Amortissements

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Constructions	1 215	13	-	1 228
Autres immobilisations corporelles	60	7	-	67
<b>Total</b>	<b>1 275</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>1 295</b>

### 3. Immobilisations financières

#### 3.1. Valeur brute

	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Participations	3 421 834	87 090	13 390	3 495 534
Actions propres et contrat de liquidités	2 261	196 038	196 400	1 899
Autres immobilisations financières	878 741	60 251	315 855	623 137
<b>Total</b>	<b>4 302 836</b>	<b>343 379</b>	<b>525 645</b>	<b>4 120 570</b>

#### 3.2. Provisions

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Participations	3 500	26 746	-	30 246
Autres immobilisations financières	400	49 458	-	49 858
<b>Total</b>	<b>3 900</b>	<b>76 204</b>	<b>-</b>	<b>80 104</b>

Les dotations aux provisions comprennent un montant de 25 718 milliers d'euros relatif aux titres de participation TP Ferro Concesionaria et un montant de 49 122 milliers d'euros relatif au prêt consenti à cette même société.

### 4. Créances

#### 4.1. État des échéances

	Montant net	Échéances à un an au plus	Échéances à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé <sup>1</sup>	545 874	-	545 874
Créances de l'actif réalisable <sup>2</sup>			
Créances clients et Comptes rattachés	18 569	18 569	-
Autres créances diverses <sup>3</sup>	735 167	735 157	10
<b>Total</b>	<b>1 299 610</b>	<b>753 726</b>	<b>545 884</b>

1 - Dont 533 723 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.

2 - Dont 120 228 milliers d'euros envers les sociétés du Groupe.

3 - Dont 466 509 milliers d'euros à l'encontre du Fonds commun de créances servant de support au programme de titrisation de créances mis en place dans le Groupe en 2002. La contrepartie, de même montant, est inscrite dans le poste Dettes diverses.

#### 4.2. Provisions sur créances

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises	À la fin de l'exercice
Créances clients et Comptes rattachés	-	-	-	-
Créances diverses				
Créances sur sociétés du Groupe	83	-	-	83
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>83</b>

## 5. Valeurs mobilières de placement

### 5.1. Valeurs mobilières de placement

	Nombre de titres		Valeur nette comptable
	Au début de l'exercice	À la fin de l'exercice	
Actions propres	4 641 088	5 091 709	284 537
OPCVM monétaires	-	-	996 596
<b>Total</b>	<b>4 641 088</b>	<b>5 091 709</b>	<b>1 281 133</b>

Les valeurs mobilières de placement sont composées pour l'essentiel d'OPCVM dont la valeur au bilan est proche de leur valeur liquidative.

### 5.2. Disponibilités

Les disponibilités comprennent des comptes à terme rémunérés aux conditions de marché d'un montant de 350 100 milliers d'euros.

## 6. Composition du capital social

Au 31 décembre 2016, le capital est composé de 98 082 265 actions au nominal de 4 euros.

	Nombre
Actions émises au 31 décembre 2015	95 433 991
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 648 274
<b>Actions émises au 31 décembre 2016</b>	<b>98 082 265</b>

## 7. Variation des capitaux propres

	Capital	Primes liées au capital	Écart de réévaluation	Réserves	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Total
Montant au 31 décembre 2015	381 736	445 467	3 415	38 044	3 207 803	321 755	1 446	4 399 666
Affectation de l'exercice	-	-	-	1 265	320 490	(321 755)	-	-
Distribution de l'exercice	-	-	-	-	(141 948)	-	-	(141 948)
Augmentation de capital	10 593	119 967	-	-	-	-	-	130 560
Réduction de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice 2016	-	-	-	-	-	148 233	-	148 233
<b>Montant au 31 décembre 2016</b>	<b>392 329</b>	<b>565 434</b>	<b>3 415</b>	<b>39 309</b>	<b>3 386 345</b>	<b>148 233</b>	<b>1 446</b>	<b>4 536 511</b>

## 8. Provisions pour risques et charges

	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises		À la fin de l'exercice
			de provisions utilisées	de provisions non utilisées	
Filiales	23 530	7 000	-	14 330	16 200
Charges à venir sur chantier	13 000	-	-	-	13 000
Options d'achats et actions gratuites Eiffage	9 600	16 800	1 164	8 436	16 800
Pénalités	4 800	-	4 800	-	-
Restructuration	3 500	-	3 000	-	500
Impôts	960	-	-	-	960
Étranger	100	-	-	-	100
<b>Total</b>	<b>55 490</b>	<b>23 800</b>	<b>8 964</b>	<b>22 766</b>	<b>47 560</b>

Chacune des lignes de provisions indiquées ci-dessus est l'addition d'un certain nombre de litiges liés essentiellement aux contrats de construction et aux situations financières de certaines filiales.

## 9. Dettes et concours bancaires courants

### 9.1. État des échéances

	Montant	Échéances à un an au plus	Échéances à plus d'un an
<b>Dettes financières</b>			
Autres dettes financières	961 723	961 723	-
<b>Total</b>	<b>961 723</b>	<b>961 723</b>	-
<b>Autres Dettes</b>			
Dettes envers les sociétés du Groupe <sup>1</sup>	1 034 202	1 034 202	-
Autres dettes diverses	2 070	2 070	-
<b>Total</b>	<b>1 036 272</b>	<b>1 036 272</b>	-
<b>Concours bancaires courants</b>			
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	-

1 - Cf. 4.1 en ce qui concerne l'effet lié à l'opération de titrisation.

### 9.2. Dettes fournisseurs et Comptes rattachés

Au 31 décembre 2016, les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'élèvent à 13 413 milliers d'euros. Elles comprennent des dettes à l'égard des fournisseurs hors Groupe, pour un montant de 3 423 milliers d'euros constitué pour la quasi-totalité de factures payables à 30 jours à compter de la date d'émission de la facture.

À la même date, ce solde ne comprend aucune dette échue significative.

## 10. Montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan

	Montant au 31 décembre 2016	Montant au 31 décembre 2015
Dettes financières	64	321
Dettes fournisseurs et Comptes rattachés	9 625	7 336
Autres dettes	55	61
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	8	8
<b>Total</b>	<b>9 752</b>	<b>7 726</b>

## 11. Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan

	Montant au 31 décembre 2016	Montant au 31 décembre 2015
Autres immobilisations financières	19 735	14 780
Créances clients et Comptes rattachés	16 344	70
Autres créances	-	2 859
Disponibilités	207	303
<b>Total</b>	<b>36 286</b>	<b>18 012</b>

## 12. Actions propres

Au 31 décembre 2016, Eiffage détenait directement 5 120 485 de ses propres actions (soit 5,22 % du capital) pour un montant global de 286,4 millions d'euros. 5 091 709 actions (284,5 millions d'euros) étaient affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions, le solde, soit 28 776 actions (1,9 million d'euros), correspondant à des actions destinées à animer la liquidité du titre sur le marché.

## 13. Éléments concernant les entreprises liées et les participations

Les transactions entre les parties liées sont soit non significatives, soit conclues à des conditions normales de marché.

## 14. Résultat financier

Les intérêts nets et divers se décomposent comme suit :

	Montant au 31 décembre 2016	Montant au 31 décembre 2015
<b>Produits financiers :</b>		
Intérêts sur entreprises liées	22 843	32 794
Autres produits financiers sur entreprises liées	16 123	-
Autres intérêts et produits assimilés	5 462	5 769
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	4 501	10 529
<b>Charges financières :</b>		
Intérêts sur entreprises liées	(3 232)	(2 817)
Autres intérêts et charges assimilées	(4 058)	(7 264)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	(5 431)	(10)
<b>Total</b>	<b>36 208</b>	<b>39 001</b>

---

## 15. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 28 millions d'euros. Il est composé essentiellement de plus-values sur cessions de titres de participation.

---

## 16. Impôts sur les sociétés

La société Eiffage est la société mère d'un Groupe relevant du régime de l'intégration fiscale ; au titre de l'exercice 2016, ce Groupe a concerné 245 filiales. Le produit d'impôt de 41 millions d'euros représente la différence entre le montant de l'impôt dû par le Groupe et le montant des impôts à recevoir des filiales intégrées fiscalement.

Les différences temporaires propres à Eiffage s'élèvent en base à 8 millions d'euros et correspondent à des allègements d'impôts futurs.

---

## 17. Engagements financiers

<b>Engagements donnés</b>	<b>Montant au 31 décembre 2016</b>	<b>Montant au 31 décembre 2015</b>
Avals et cautions	2 463 302	1 804 978
Sociétés de personnes (Sci, Snc, Gie)	771 010	1 317 313
Autres engagements	2 050	2 050
<b>Total</b>	<b>3 236 362</b>	<b>3 124 341</b>

<b>Engagements reçus</b>	<b>Montant au 31 décembre 2016</b>	<b>Montant au 31 décembre 2015</b>
Lignes de crédit confirmées non utilisées	1 000 000	1 000 000
Autres engagements	367	363
<b>Total</b>	<b>1 000 367</b>	<b>1 000 363</b>

---

## 18. Effectif moyen

L'effectif moyen d'Eiffage comprend un cadre français.

---

## 19. Rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants, tant fixe que variable, comprenant tous avantages en nature, due par Eiffage au titre de 2016 s'élève à un montant brut de 1 608 milliers d'euros.

Le montant des jetons de présence comptabilisé au titre de l'exercice pour l'ensemble des administrateurs s'élève à 796 milliers d'euros.

---

## 20. Honoraires de commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes figurant au compte de résultat de l'exercice sont indiqués dans l'annexe aux comptes consolidés.

# Notes complémentaires

## Résultat des cinq derniers exercices

Nature des indications	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1 - Capital en fin d'exercice (en milliers d'euros)</b>					
Capital social	348 649	357 755	369 086	381 736	392 329
Nombre des actions ordinaires existantes	87 162 131	89 438 630	92 271 466	95 433 991	98 082 265
Nombre maximal d'actions futures à créer	-	-	-	-	-
par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
<b>2 - Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	171 614	82 438	179 173	266 746	176 249
Impôts sur les bénéfices	34 768	54 275	56 433	76 923	40 961
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	177 994	118 570	285 791	321 755	148 233
Résultat distribué	104 595	107 326	110 726	143 151	147 123
<b>3 - Résultats par action (en euros)</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	2,37	1,53	2,55	3,60	2,21
Résultat après impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	2,04	1,33	3,10	3,37	1,51
Dividende attribué à chaque action	1,20	1,20	1,20	1,50	1,50
<b>4 - Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	1	1	1	1
Montant de la masse salariale de l'exercice	1 848	1 375	1 611	1 718	1 636
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	683	444	976	863	586

Les dividendes non réclamés sont prescrits cinq ans après leur date de mise en paiement et sont ensuite versés au Trésor conformément aux dispositions légales.

## Résultat global et par action

<b>Résultat courant</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Global en millions d'euros		79	183
Par action en euros		0,8	1,9
<b>Résultat net total avant impôt</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Global en millions d'euros		107	245
Par action en euros		1,1	2,6
<b>Résultat net</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>
Global en millions d'euros		148	322
Par action en euros		1,5	3,4

## Filiales et participations au 31 décembre 2016

### A - Renseignements détaillés concernant les filiales et participations

	Capital	Capitaux propres autres que le capital y.c. résultat 2016	Quote-part du capital détenu en %	Valeur comptable brute des titres détenus	Valeur comptable nette des titres détenus	Prêts et avances consentis par Eiffage et non encore remboursés	Engagements donnés par Eiffage	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultats du dernier exercice écoulé	Dividendes encaissés par Eiffage au cours de l'exercice
<b>1. Filiales (+ 50% du capital détenu par Eiffage)</b>										
Eiffage Construction <sup>1</sup>	204 622	583 165	100,00	1 114 706	1 114 706	-	418 703	3 726 251	72 237	65 858
Eiffage Participations <sup>1</sup>	126 560	632 858	100,00	782 371	782 371	-	11 555	3 257 397	76 249	54 108
Eiffage Infrastructures <sup>1</sup>	282 202	616 084	100,00	780 570	780 570	-	4 700	4 248 603	(2 065)	-
Financière Eiffarie <sup>1</sup>	200 174	1 108 899	50,00	378 707	378 707	-	-	2 583 000	594 565	-
A'Liéonor	275 632	(28 143)	65,00	179 161	179 161	74	1 048	56 199	8 822	-
Senac	30 571	286 830	100,00	30 571	30 571	-	-	28 248	6 713	-
Verdun Participations <sup>1</sup>	4 185	(219 733)	51,00	20 410	20 410	-	-	46 527	5 758	-
Eiffage GmbH <sup>1</sup>	16 214	2 937	100,00	19 317	19 317	34 563	-	239 316	6 934	5 467
Eiffage Rail Express	19 200	1 643 388	100,00	19 200	19 200	96 101	1 322 921	-	-	-
Eifaltis	13 636	(14)	100,00	13 636	13 636	47 901	-	1	-	-
Eiffage Services	390	2 971	100,00	6 300	6 300	-	-	29 624	2 923	1 533
<b>2. Participations (10 à 50% du capital détenu par Eiffage)</b>										
Adelac	6 000	8 750	24,00	65 835	65 835	869	-	51 410	(16 075)	-
TP Ferro Concesionaria	51 435	141 752	50,00	25 718	-	49 122	1 510	8 355	3 104	-
Efi	53 317	27 856	23,73	19 420	19 420	-	-	38 277	1 040	607
Smtpc	17 804	40 994	32,92	16 221	16 221	-	-	41 011	14 136	3 651
Société Prado Sud	16 093	11 810	41,49	6 676	6 676	8 702	-	7 472	(5 821)	-

1 - Les informations concernant ces sociétés sont des données consolidées.

### B - Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales françaises	Filiales étrangères	Participations françaises	Participations étrangères
Valeur comptable titres détenus:				
Brute	3 308 427	49 909	110 573	26 625
Nette	3 304 300	49 909	110 573	506
Montant prêts et avances accordés	603 288	34 577	11 750	51 194
Montant cautions et avals donnés	2 541 301	3 000	28 426	1 510
Montant dividendes encaissés	126 373	5 467	4 436	157

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (Exercice clos le 31 décembre 2016)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Eiffage, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

---

## 1. 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.

---

## 2. 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 :

La note 1.2 de l'annexe expose, en particulier, les règles et méthodes comptables suivies par votre société en matière de titres de participation. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes. Nous avons également procédé à l'appréciation des approches retenues par la société, telles que décrites dans l'annexe, pour déterminer la valeur d'inventaire des titres de participation, dans un environnement économique fluctuant comme décrit dans le paragraphe relatif aux immobilisations financières de la note 1.2 et sur la base des éléments disponibles à ce jour, et nous avons mis en œuvre des tests pour vérifier par sondages l'application de ces méthodes.

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.

---

## 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 28 mars 2017

KPMG Audit IS  
Baudouin Griton  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2017

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin  
Associé

# Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (Exercice clos le 31 décembre 2016)

Mesdames, Messieurs les 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 estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

---

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Paris La Défense, le 28 mars 2017

KPMG Audit IS  
Baudouin Griton  
Associé

## Rachat d'actions Eiffage auprès de Bpifrance

Dans le cadre de l'approbation par votre assemblée générale du 20 avril 2016 de la onzième résolution relative au rachat de ses propres actions, dans le cadre du dispositif de l'article L.225-209 du code de commerce, votre société a acheté le 19 mai 2016 auprès de Bpifrance 1 000 000 d'actions Eiffage au prix de 66,20 € par action.

Compte tenu de la couverture actuelle des plans de stock-options exposée par le management d'Eiffage et des besoins existants ou à venir le cas échéant, cette convention a été autorisée par votre conseil d'administration du 19 mai 2016. Les personnes concernées par cette convention sont Bpifrance, qui disposait d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%, M. Marcel et M. Gilet.

## Nantissement de Compte-Titre Actionnaire portant sur l'intégralité des actions qu'Eiffage détient ou détiendra dans la Société Prado Sud

Suite au changement de la banque teneuse de compte de la société concessionnaire du Tunnel de Prado Sud à Marseille, Eiffage a conclu un acte de nantissement de Compte-Titre Actionnaire portant sur l'intégralité des actions qu'Eiffage détient ou détiendra dans la Société Prado Sud, se substituant au nantissement consenti préalablement.

Cette convention a été approuvée par votre conseil d'administration du 14 décembre 2016. La personne concernée par cette convention est M. Benoît de Ruffray, Président-Directeur Général de votre société et représentant légal d'Eiffage, elle-même membre du conseil de surveillance de la Société Prado Sud.

---

## 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.

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2017

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin  
Associé

# Rapport du président du conseil d'administration

## Sur la préparation et l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques.

Ce rapport a été établi par le président en liaison avec les directions générale et financière (cette dernière incluant la direction du contrôle de gestion) du Groupe et avec la contribution des branches et métiers du Groupe. Les informations nécessaires ont été recueillies auprès des principaux acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques. La partie gouvernement d'entreprise a été élaborée après consultation des personnes qui y sont mentionnées.

Ce rapport a été soumis au comité d'audit du 20 février 2017 puis approuvé par le conseil d'administration d'Eiffage du 22 février 2017.

### 1. Introduction

Le présent rapport est établi en application de l'article L.225-37 du code de commerce.

Il rend notamment compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place dans le Groupe Eiffage.

Eiffage est un Groupe de sociétés ayant à sa tête une holding, la Société Anonyme Eiffage, qui contrôle directement ou indirectement un ensemble d'entreprises exerçant leur activité dans quatre branches regroupant 7 métiers : Eiffage Construction pour le bâtiment et la promotion immobilière, Eiffage Infrastructures pour la route, le génie civil et la construction métallique, Eiffage Énergie pour l'énergie, et Eiffage Concessions pour les concessions autoroutières et les PPP.

Toutefois, les recommandations suivantes ne sont pas appliquées :

<b>Recommandation du code AFEP-Medef écartée</b>	<b>Justifications et/ou processus de mise en conformité</b>
Il est recommandé que l'administrateur référent soit indépendant (recommandation n°6.3).	M. Roverato, administrateur référent depuis le 18 janvier 2016, ne remplit pas les critères d'indépendance du code AFEP-Medef. Le conseil estime que son emprise historique et sa contribution à la bonne marche du Groupe demandent à être poursuivies. Le conseil estime, par ailleurs, que sa présence à cette fonction a permis comme à l'automne 2015 notamment et permet toujours d'assurer la stabilité de la gouvernance de la société et un bon équilibre dans l'exercice des pouvoirs de la direction générale et du conseil.
Il est recommandé d'organiser, chaque année, une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (recommandation n°10.3).	La date de parution de la révision 2016 du code AFEP-Medef (novembre 2016) n'a pas permis la mise en œuvre de cette recommandation sur 2016 mais ceci sera fait sur 2017.

### Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ces éléments sont exposés dans la section « renseignements à caractère général » du présent document.

### Participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales figurent à l'article 30 des statuts.

### Composition du conseil d'administration

À la date du présent rapport, le conseil d'administration est composé de dix membres, dont sept indépendants, un représentant des salariés actionnaires ainsi que le président-directeur général et le vice-président. Quatre administrateurs féminins siègent au conseil. Il respecte ainsi la parité hommes-femmes fixée par la loi du 27 janvier 2011 et la proportion de la moitié de membres indépendants recommandée par le code AFEP-Medef.

### Composition du conseil au 22 février 2017 :

	Fonction	Fin de mandat	Indépendance	Parité	Date de naissance	Nationalité
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	2019	Non	Homme	04/06/1966	Française
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	2020	Non	Homme	10/09/1944	Française
Thérèse Cornil	Administrateur	2017	Oui	Femme	27/02/1943	Française
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	2019	Non	Homme	29/01/1965	Française
Jean-Yves Gilet	Administrateur	2017	Oui	Homme	09/03/1956	Française
Jean Guénard	Administrateur	2020	Oui	Homme	11/04/1947	Française
Marie Lemarié	Administrateur	2017	Oui	Femme	04/01/1972	Française
Dominique Marcel	Administrateur	2017	Oui	Homme	08/10/1955	Française
Isabelle Salaün	Administrateur	2019	Oui	Femme	25/08/1961	Française
Carol Xueref	Administrateur	2017	Oui	Femme	09/12/1955	Britannique
Décompte	10		7	4		
Total			7/9 soit 77,8 % d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires)	4/10 soit 40% de femmes (y compris administrateurs représentant les salariés actionnaires)		

Le conseil comprend, en outre, un censeur, M. Bruno Flichy.

### Le tableau de synthèse ci-dessous récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil au cours du dernier exercice clos et jusqu'à la date d'établissement du présent rapport :

Membres du conseil	Nature du changement	Date d'effet
Béatrice Brénéol	Démission	31 août 2016
Demetrio Ullastres	Démission	31 août 2016

### Le tableau de synthèse ci-dessous récapitule les changements intervenus dans la présidence du conseil et dans la direction générale au cours du dernier exercice clos et jusqu'à la date d'établissement du présent rapport :

	1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016	À partir du 18 janvier 2016
Benoît de Ruffray	Administrateur	Président-directeur général
Jean-François Roverato	Président	Vice-président Administrateur référent
Max Roche	Directeur général	Directeur général adjoint (non mandataire)

La société a mis en place un vice-président administrateur référent dont les missions, définies en annexe du règlement intérieur du conseil, sont :

- de veiller au bon équilibre dans l'exercice des pouvoirs entre le conseil et le président-directeur général ;
- d'assister le président dans ses missions, notamment dans l'organisation et le bon fonctionnement du conseil et de ses comités et la supervision de l'application des règles et recommandations en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne ;
- de présider le conseil d'administration en cas d'absence du président ;
- de conseiller les administrateurs en cas de situation, même potentielle, de conflits d'intérêts et de porter à la connaissance du conseil les éventuelles situations de conflits d'intérêts qu'il aurait identifiées ;
- de participer aux travaux d'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

Le vice-président administrateur référent peut requérir du président la convocation du conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, réunir les administrateurs non exécutifs au moins une fois par an. Il devra alors faire état au conseil du compte-rendu de ces réunions et des éventuelles suggestions. Le conseil d'administration pourra en outre lui confier des missions exceptionnelles notamment de représentation dans le respect des dispositions du code de commerce.

Le vice-président administrateur référent a accès à toute l'information nécessaire à l'accomplissement de sa mission, est régulièrement informé par le président-directeur général des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe notamment en ce qui concerne la stratégie, l'organisation et le reporting financier, les grands projets d'investissement et de désinvestissement et les grandes opérations financières, les mouvements sur le capital de la société et les contacts avec les principaux actionnaires actuels ou potentiels, et peut, s'il le souhaite, être présent dans les réunions de tous les comités spécialisés, et, en accord avec le président-directeur général, pouvoir rencontrer les dirigeants et cadres du Groupe ainsi que les commissaires aux comptes.

Le vice-président administrateur référent participe aux réunions des comités du conseil d'administration et, en tant qu'auditeur, à celles des branches et du Groupe. Il conserve ainsi une bonne connaissance des contrats, de la conjoncture et des hommes. Il réserve ses avis et suggestions au président-directeur général qu'il rencontre fréquemment en tête-à-tête, comme bien sûr au conseil d'administration et à ses comités.

Il est en relation avec chaque administrateur, notamment les administrateurs indépendants et l'administrateur représentant les salariés actionnaires. Il représente le Groupe à l'extérieur en cas d'indisponibilité du président-directeur général et participe aux manifestations tant externes qu'internes. Le vice-président administrateur référent a été mobilisé pendant une quarantaine de séances en 2016.

Les mandats de membres du conseil d'administration de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de MM. Marcel et Gilet viennent à expiration à la présente assemblée.

Après le vote du conseil sur proposition du comité des nominations et rémunérations, il est demandé à l'assemblée :

- de procéder au renouvellement des mandats de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de M. Marcel ;
- de procéder à la nomination de M. Flichy, actuellement censeur du conseil et préalablement administrateur indépendant d'Eiffage de 2002 à 2015, au poste d'administrateur non indépendant, en remplacement de M. Gilet.

Leur mandat sera d'une durée de quatre ans qui expirera en 2021, au terme de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

À l'issue de l'assemblée, le conseil d'administration sera toujours composé de 10 membres, dont 6 indépendants (soit 66,66 %), un non indépendant, un représentant des salariés actionnaires ainsi que le président-directeur général et le vice-président. Le conseil comprendra toujours 4 administrateurs féminins dans le respect des dispositions légales applicables.

## Indépendance des membres du conseil

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a considéré que Mmes Marie Lemarié, Thérèse Cornil, Isabelle Salaün et Carol Xueref et MM. Jean-Yves Gilet, Dominique Marcel et Jean

Guénard pouvaient être qualifiés d'indépendants car ils remplissent les critères d'indépendance du code AFEP-Medef retenus par la société.

### Le tableau ci-après présente la situation des administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance du code AFEP-Medef retenus par la société :

Critères d'indépendance	Marie Lemarié	Thérèse Cornil	Carol Xueref	Isabelle Salaün	Jean-Yves Gilet	Dominique Marcel	Jean Guénard
Ne pas être ni avoir été au cours des 5 dernières années : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société, • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la société ou son Groupe ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des 5 années précédentes	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas être membre du conseil de la société depuis plus de 12 ans (la perte de la qualité d'indépendant intervient à la date des 12 ans)	-	-	-	-	-	-	-
Ne pas être un actionnaire participant au contrôle de la société ou de sa société mère (seuil de 10 % en capital ou en droits de vote)	-	-	-	-	-	-	-
Conclusion	Indépendante	Indépendante	Indépendante	Indépendante	Indépendant	Indépendant	Indépendant

À la connaissance de la société, les administrateurs indépendants n'entretiennent aucune relation d'affaires avec le Groupe.

## Préparation et organisation des travaux du conseil d'administration

Les informations relatives à l'assiduité des administrateurs figurent dans le tableau ci-dessous :

	Fonction	Indépendance	Conseil		Comité d'audit		Comité des nominations et rémunérations		Comité stratégique et RSE	
			Nombre total de réunions = 7	Nombre total de réunions = 4	Nombre de participation et % effectif	Nombre total de réunions = 4	Nombre de participation et % effectif	Nombre total de réunions = 5	Nombre de participation et % effectif	
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	Non	7 (100%)						Membre	5 (100%)
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	Non	6 (86%)						Membre	5 (100%)
Thérèse Cornil	Administrateur	Oui	7 (100%)			Président	4 (100%)			
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	7 (100%)	Membre	4 (100%)	Membre	Nommé le 14 décembre après la dernière réunion de l'année du comité			
Jean-Yves Gilet	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	4 (100%)	Président	5 (100%)	
Jean Guénard	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	Nommé le 14 décembre après la dernière réunion de l'année du comité	Membre	5 (100%)	
Marie Lemarié	Administrateur	Oui	4 (57%)	Membre	2 (50%)					
Dominique Marcel	Administrateur	Oui	5 (71%)	Membre	3 (75%)					
Isabelle Salaün	Administrateur	Oui	7 (100%)	Président	4 (100%)					
Carol Xueref	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	4 (100%)	Membre	4 (80%)	
Bruno Flichy	Censeur	Non	7 (100%)	Présent	4 (100%)			Présent	5 (100%)	
Béatrice Brénéol <sup>*</sup>	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	6 (100%)			Membre	3 (100%)			
Demetrio Ullastres <sup>*</sup>	Administrateur	Oui	6 (100%)	Président	2 (100%)	Membre	3 (100%)			

\*Mme Béatrice Brénéol et M. Demetrio Ullastres ont démissionné de leurs fonctions le 31 août 2016.

Le conseil s'est réuni sept fois en 2016.

Le conseil a, entre autres, débattu des thèmes suivants :

### **1. Au titre des comptes et de la gestion courante :**

- examiné et arrêté les comptes consolidés et sociaux annuels au 31 décembre 2015 ainsi que les comptes consolidés semestriels et pris connaissance des rapports des commissaires aux comptes;
- approuvé le rapport de développement durable;
- approuvé le rapport sur la transparence des industries extractives;
- examiné l'efficacité de la procédure de « lanceur d'alertes »;
- arrêté les termes de ses différents rapports à l'assemblée, préparé et convoqué l'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2016, arrêté les termes de l'ordre du jour et des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, et approuvé les rapports pour celle-ci;
- pris connaissance des travaux du comité d'audit, du comité des nominations et rémunérations, et du comité stratégique et RSE;
- approuvé les principes de la fourniture par les commissaires aux comptes de certains services autres que la certification des comptes avec délégation au comité d'audit de la ratification de ceux-ci;
- approuvé le renouvellement des pouvoirs du président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties et approuvé des garanties;
- approuvé le renouvellement du programme de titrisation de créances commerciales;
- approuvé un certain nombre d'opérations de croissance externe dans les Travaux et les Concessions;
- examiné régulièrement l'activité du Groupe, les développements en cours, la situation financière, les plans et l'endettement du Groupe.

### **2. En matière de gouvernement d'entreprise et de rémunérations :**

- évalué l'indépendance de ses membres au regard des critères du code AFEP-Medef;
- approuvé les modifications de son règlement intérieur afin de prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires;
- modifié la composition du comité d'audit, du comité des nominations et rémunérations, et du comité stratégique et RSE;
- fixé la rémunération variable de M. Berger au titre de l'exercice 2015;
- fixé la formule de rémunération variable de M. de Ruffray au titre des exercices 2016 à 2018;
- fixé le calendrier des réunions du conseil et de ses comités pour 2017.

### **3. En matière d'épargne salariale :**

- fixé le prix de souscription des actions à émettre dans le cadre du plan d'épargne Groupe;
- examiné le résultat de l'opération d'actionnariat salarié 2016;
- fixé le prix et modalités d'un plan d'attribution gratuite d'actions.

### **4. Par ailleurs, le conseil a également :**

- examiné la stratégie du Groupe;
- examiné l'évolution du capital social et le programme de rachat d'actions;
- décidé des conditions et du rachat d'actions auprès de Bpifrance.

Deux des réunions du conseil se sont tenues hors les murs en avril et décembre 2016. Celle de décembre 2016 a été précédée d'une visite de chantier.

Le conseil a procédé, lors de sa réunion du 14 décembre 2016, à une évaluation de ses travaux; à cette occasion, a été appréciée la contribution effective de chacun des administrateurs aux travaux du conseil.

Il ressort de l'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation les points suivants :

- la composition du conseil est conforme aux recommandations AFEP-Medef auxquelles souscrit la société;
- les recommandations des évaluations passées du conseil (durée du mandat d'administrateur, féminisation de la composition, comptes rendus des comités) ont été mises en œuvre;
- les administrateurs sont globalement très satisfaits ou satisfaits du conseil et de son fonctionnement mais ils suggèrent quelques pistes d'améliorations:
  - sur la stratégie : ils souhaiteraient un point annuel plus détaillé sur les orientations stratégiques;
  - en matière de RSE et d'innovation : ils souhaiteraient également un point annuel plus détaillé sur les initiatives du Groupe dans ce domaine;
  - sur la responsabilité des administrateurs : ils expriment le souhait de disposer de davantage d'informations voire d'une formation sur ce sujet.

Le conseil d'administration du 15 avril 2015 a nommé M. Bruno Flichy en qualité de censeur, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Le censeur est convoqué à toutes les séances du conseil auxquelles il assiste avec voix consultative. Il peut participer aux réunions des comités du conseil. Son droit d'information et de communication est identique à celui des administrateurs, et il est tenu aux mêmes obligations de discrétion que ces derniers. Le censeur est chargé de veiller à l'application des statuts, des lois et des règlements et d'émettre tout avis qu'il juge opportun.

Le conseil est assisté de trois comités spécialisés ; le conseil et ses comités sont dotés chacun d'un règlement intérieur qui précise, notamment, dans leurs principes, la fréquence des réunions, leur objet principal, les informations communiquées à l'occasion de ces réunions. Ces règlements sont périodiquement révisés par le conseil en vue de les mettre en conformité avec les recommandations et pratiques de place.

La dernière mise à jour date de la réunion du conseil du 14 décembre 2016. Le règlement intérieur du conseil d'administration est disponible sur le site internet d'Eiffage ([www.eiffage.com](http://www.eiffage.com)).

Le règlement intérieur du conseil fixe, en outre, les règles en matière d'assiduité, de confidentialité, de participation au capital et de transactions effectuées par les administrateurs sur les titres de la société. Il précise également les décisions et engagements qui doivent recueillir l'approbation préalable du conseil (opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la société, conclusion de toute opération de croissance externe se traduisant par un investissement de plus de trente millions d'euros, étant précisé que le comité stratégique et RSE pourra être saisi à titre substitutif pour les investissements inférieurs à cent cinquante millions d'euros, ou à l'occasion d'acquisitions de montants inférieurs, dès lors que la nature de l'activité, l'importance du chiffre d'affaires, des effectifs, de l'endettement ou des risques potentiels des sociétés visées seraient susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité et la rentabilité du Groupe).

Le règlement intérieur prévoit, en outre, la communication au conseil sur une base périodique à l'occasion de ses réunions, ou le cas échéant, aux administrateurs en dehors des réunions du conseil, des informations suivantes :

- budgets annuels et plans périodiques ;
- Suivi de l'activité, du carnet de commandes, du chiffre d'affaires et des résultats ;
- situation financière et notamment situation de la trésorerie et des engagements ;
- survenance d'un événement pouvant affecter significativement les résultats consolidés du Groupe ;
- diffusion de tout document à destination du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires ;
- évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société.

Chaque administrateur peut, sur sa demande, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe, le cas échéant, hors la présence du management du Groupe.

Concernant la gestion des éventuels conflits d'intérêts, le règlement intérieur du conseil prévoit que dans une situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du Groupe d'actionnaires qu'il représente, l'administrateur concerné doit :

- en informer, dès qu'il en a connaissance, le conseil ;
- et en tirer toute conséquence quant à l'exercice de son mandat ; ainsi, selon le cas, il devra :
  - soit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ;
  - soit ne pas assister aux réunions du conseil d'administration durant la période pendant laquelle il se trouvera en situation de conflit d'intérêts ;
  - soit démissionner de ses fonctions d'administrateur.

À défaut de respecter ces règles d'abstention, voire de retrait, la responsabilité de l'administrateur pourrait être engagée. En outre, le président du conseil d'administration ne sera pas tenu de transmettre au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'ils sont en situation de conflit d'intérêts, des informations ou documents afférents à la participation ou à la conclusion de l'accord à l'origine du conflit d'intérêts, et informera le conseil d'administration de cette absence de transmission.

#### **Direction générale**

Les fonctions de président et de directeur général ont été de nouveau dissociées du 26 octobre 2015 au 17 janvier 2016 par décisions prises par le conseil d'administration en date du 26 octobre 2015 et du 9 décembre 2015 suite au décès brutal de M. Berger ; ce mode de gouvernance renoue avec la situation qui prévalait avant la période au cours de laquelle a été organisée la succession du précédent président-directeur général et pendant laquelle les deux fonctions ont été provisoirement dissociées.

Conformément à la situation qui existait avant le décès de M. Berger, le conseil du 9 décembre 2015 a décidé de réunir, à nouveau, les fonctions de président et de directeur général à compter du 18 janvier 2016 avec la prise de fonction de M. de Ruffray. Ce choix permet ainsi de simplifier le fonctionnement de la gestion opérationnelle du Groupe à la suite de la nomination de M. de Ruffray.

Dans le cadre de la réunion des fonctions de président et de directeur général, le conseil du 29 août 2012 a décidé la création d'un poste d'administrateur référent avec titre de vice-président, dont les missions sont exposées ci-dessus. Il est précisé que pendant la période provisoire de dissociation de fonctions, le poste d'administrateur référent a été suspendu et a repris le 18 janvier 2016. Ces fonctions sont exercées par M. Roverato.

Il est précisé que le règlement intérieur prévoit des autorisations préalables pour certaines décisions, ci-dessus rappelées.

### Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration du 17 décembre 1997 a institué deux comités spécialisés afin de préparer ses décisions et formuler des avis et recommandations. Le président de chacun de ces comités rend compte au conseil de ses travaux, conclusions et recommandations.

**Le comité des nominations et des rémunérations** a pour vocation de proposer la nomination et la rémunération, tant fixe que variable, du président du conseil d'administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués, le cas échéant.

Lui sont soumises les listes en vue de l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou en vue de l'attribution gratuite d'actions avant leur présentation au conseil d'administration.

Il étudie les candidatures et formule des propositions au conseil d'administration à l'occasion du renouvellement ou de la nomination des administrateurs, notamment concernant la sélection des administrateurs indépendants et l'appréciation de leur indépendance.

Le comité des nominations et des rémunérations est composé comme suit :

- Mme Thérèse Cornil (présidente - indépendante) ;
- M. Jean Guénard (indépendant) ;
- M. Laurent Dupont (administrateur représentant les salariés actionnaires) ;
- Mme Carol Xueref (indépendante) ;
- M. Jean-Yves Gilet (indépendant).

Ce comité est ainsi uniquement composé de membres indépendants, conformément aux recommandations du code AFEP-Medef, M. Laurent Dupont n'étant pas comptabilisé du fait de sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Au cours de l'année 2016, le comité a tenu quatre réunions, consacrées aux rémunérations (y compris les conditions de performance de l'attribution gratuite d'actions du dirigeant mandataire social), aux candidatures aux fonctions d'administrateur et de dirigeant du Groupe, à l'examen de l'indépendance des administrateurs et des candidats aux fonctions d'administrateurs au regard des critères du code de gouvernance AFEP-Medef.

**Le comité d'audit** examine, avant leur présentation au conseil d'administration, les comptes sociaux et consolidés, les procédures internes de collecte et de contrôle des informations comptables, et les modalités d'intervention des auditeurs externes. À ce titre, il reçoit les commissaires aux comptes hors la présence du management au moins une fois par an.

Il contrôle la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes et formule des recommandations sur leur nomination ou renouvellement.

Il ratifie la fourniture par les commissaires aux comptes de certains services autres que la certification des comptes après approbation des principes de ceux-ci par le conseil.

En charge notamment d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, il revoit périodiquement la politique du Groupe en matière d'audit et de contrôle interne, en valide le plan et les moyens. Il examine deux fois par an les travaux et conclusions de l'audit interne, ainsi que le tableau de bord du suivi des recommandations.

Il est composé de quatre administrateurs dont trois sont des administrateurs indépendants – dont le président – et compétents en matière financière ou comptable ou de contrôle légal des comptes, au regard de leur formation et/ou de leur expérience professionnelle (voir remarque au chapitre « Gouvernement d'entreprise » ci-dessus).

Ainsi, le comité d'audit était composé comme suit au 31 décembre 2016 :

- Mme Isabelle Salaün (présidente - indépendante) ;
- M. Laurent Dupont (administrateur représentant les salariés actionnaires) ;
- Mme Marie Lemarié (indépendante) ;
- M. Dominique Marcel (indépendant).

M. Bruno Flichy, censeur du conseil, est également présent aux réunions du comité d'audit.

Le comité d'audit respecte la recommandation relative à la quotité de membres indépendants au sein du comité d'audit car il ne comprend que des membres indépendants, M. Laurent Dupont n'étant pas comptabilisé du fait de sa qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2016. Ces réunions ont lieu au moins deux jours calendaires avant la réunion du conseil. Ces réunions ont été essentiellement consacrées aux méthodes comptables, au test des goodwill, au contrôle interne et à l'élaboration des comptes annuels et semestriels à soumettre au conseil d'administration ; à ces réunions, sont auditionnés les commissaires aux comptes qui soulignent les points essentiels des résultats de l'audit légal et les options comptables retenues, ainsi que les directions financière, comptable, fiscale et de l'audit du Groupe.

Le comité d'audit a également spécifiquement examiné les points suivants :

#### 1. Au titre des comptes :

- les modifications des principes et méthodes comptables appliquées en 2015 et les nouvelles normes intervenant en 2016 ;
- les présentations des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues.

## 2. Au titre du suivi des engagements :

- les engagements immobiliers du Groupe;
- la situation budgétaire du projet BPL;
- les conséquences de la situation de TP Ferro;
- les opérations de refinancement et de couverture;
- la revue des provisions supérieures à 1 M € et des principaux litiges;
- le respect des covenants financiers;
- les évolutions de l'organisation de la fonction comptable (front et back office).

## 3. Au titre de la communication financière :

- le calendrier de communication financière 2017;
- les supports de communication financière du Groupe.

## 4. Au titre de la veille réglementaire :

- les conséquences de la réforme de l'audit;
- la validation des missions des commissaires aux comptes autres que la certification des comptes;
- les évolutions législatives et réglementaires.

## 5. Au titre de la gestion des risques :

- la revue des actions de la direction de l'audit interne, bilan 2016 et programme 2017;
- la gestion des risques avec le contrôle interne et le comité des risques;
- l'efficacité du comité des risques de prise d'affaires;
- les initiatives en cours sur la prévention de la fraude, les formations éthiques.

Le comité dispose, par ailleurs, de la possibilité de recourir à des experts extérieurs.

Le conseil d'administration du 8 septembre 2004 a institué un comité stratégique; celui-ci a été renommé comité stratégique et RSE par le conseil d'administration du 22 février 2017.

**Le comité stratégique et RSE** examine les projets de croissance externe significatifs, d'investissements et de cessions d'activité importants. Il est également saisi des opérations importantes de restructuration interne, et lui sont soumis les documents de gestion périodiques, ainsi que les budgets et les prévisions. Il est composé de cinq membres dont trois indépendants. Son président rend compte au conseil des travaux, conclusions et recommandations du comité.

Ainsi, le comité stratégique et RSE était composé comme suit au cours de l'exercice 2016 :

- M. Benoît de Ruffray;
- M. Jean-François Roverato;
- M. Jean-Yves Gilet (président - indépendant);
- M. Jean Guénard (indépendant);
- Mme Carol Xueref (indépendante).

M. Bruno Flichy, censeur du conseil, est également présent aux réunions du comité stratégique et RSE.

Il s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2016 et a spécifiquement examiné les points suivants :

- le projet de budget 2016;
- les projets d'acquisitions et de cessions;
- le plan stratégique du Groupe;
- la stratégie de développement durable du Groupe;
- la stratégie du Groupe relative aux projets du Grand Paris.

---

## 3. Principes et critères de rémunération des mandataires au titre de l'exercice 2016

L'enveloppe annuelle de jetons de présence a été fixée par l'assemblée générale du 17 avril 2013 à 900 000 euros. Les modalités de répartition des jetons de présence sont au prorata de la présence et détaillées dans la section relative au gouvernement d'entreprise.

Les principes et règles de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires ainsi que les jetons de présence attribués aux administrateurs au titre de l'exercice 2016 figurent dans la section relative au gouvernement d'entreprise du rapport financier annuel déposé à l'AMF, dont le présent rapport fait partie. M. Benoît de Ruffray a bénéficié en 2016 d'une attribution gratuite de 15 000 actions assortie d'une condition de performance; il ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire.

Concernant les stock-options et les actions gratuites, il est précisé que les autorisations en cours prévoient, conformément aux dernières recommandations du code AFEP-Medef, un plafond spécifique pour les dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'une prohibition de recourir à des opérations de couverture.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à M. Benoît de Ruffray, président-directeur général depuis le 18 janvier 2016, tels que présentés dans le rapport du conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'assemblée, seront soumis à l'avis des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017, conformément aux recommandations de l'article 26.2 du code AFEP-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en novembre 2016 auquel la société se réfère.

À la demande de M. Benoît de Ruffray, et par anticipation de la législation qui s'appliquera lors de l'assemblée générale de 2018, la rémunération variable relative à 2016 ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017.

L'approbation des principes et critères de détermination de la rémunération de M. Benoît de Ruffray, président-directeur général, applicables en 2017 sera également soumise au vote des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017.

Les éléments de rémunérations de M. Roverato, président du conseil d'administration et de M. Roche, directeur général, du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016, seront également soumis à l'avis des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2017.

## 4. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

« La prise de risques est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risques. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités. »

Cadre de référence de l'AMF – juillet 2010

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en œuvre dans le Groupe, initiés selon les principes définis dans le « COSO report », suivent le cadre de référence de l'AMF.

### 4.1. Le périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques

Les différentes activités exercées par le Groupe sont regroupées en branches, sous-groupes cohérents dans les métiers qu'ils exercent. Chaque branche est contrôlée par une société détenue à 100 % par Eiffage, pour ce qui concerne les activités de travaux. Les sociétés exerçant le métier de concessionnaire de services publics sont rattachées directement ou à travers des holdings financières à Eiffage et leur pourcentage de détention est variable.

Le périmètre du contrôle interne du Groupe se confond avec celui des sociétés consolidées globalement, auquel s'ajoutent les sociétés en participation permanentes et temporaires, qu'elles soient consolidées ou non.

### 4.2. Les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le contrôle interne est un dispositif du Groupe, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de ce dernier. Il regroupe un ensemble de moyens destiné 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 des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

La gestion des risques est un outil de pilotage du Groupe, qui contribue à :

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

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés par le Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

## Les limites du contrôle interne et de la gestion des risques

Ces dispositifs comme tout système de contrôle, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs poursuivis, mais donnent une assurance raisonnable quant à leur réalisation.

### 4.3. L'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

Afin d'atteindre les objectifs définis ci-dessus, l'organisation mise en place repose sur la responsabilisation de toutes les personnes de l'entreprise, associée à des règles de conduite et d'intégrité.

La décentralisation des responsabilités au sein du Groupe s'effectue à travers un réseau de filiales et d'établissements à taille humaine, ce qui en facilite le suivi et limite les risques.

L'activité Travaux du Groupe est majoritairement réalisée sur des chantiers (ou affaires) de taille unitaire faible et de durée réduite. L'organisation du contrôle interne est basée sur une répartition des rôles et responsabilités entre quatre niveaux hiérarchiques :

- le chantier (ou l'affaire) est la cellule de base ; son patron est pleinement responsable et s'engage personnellement sur la sincérité de ses comptes ;
- le chef d'exploitation (patron de l'établissement ou de la filiale) a des pouvoirs encadrés par les délégations de sa hiérarchie ; l'action commerciale de l'établissement (ou de la filiale) et la prise d'affaires relèvent de la compétence du chef d'entreprise qui détermine la marge commerciale des offres ;
- le directeur régional assure la tutelle des établissements et/ou filiales de son territoire et coordonne leur action ; il lui appartient d'organiser l'utilisation optimale des moyens humains et matériels, de favoriser les échanges et la libre circulation des informations (montantes, descendantes et transversales) ; il a une fonction de tuteur et de contrôleur ;
- la branche a, parmi ses compétences de direction générale :
  - la gestion de la trésorerie ;
  - le suivi des règles comptables et de gestion ;
  - la gestion des carrières des collaborateurs cadres ;
  - la définition des investissements en immobilier, en matériel et de croissance externe.

Cette organisation repose également sur les contrôleurs internes branches chargés de :

- définir les priorités du contrôle interne selon les analyses de risques effectuées par la branche ;
- assister les responsables opérationnels dans la couverture de leur périmètre ;
- évaluer la mise en œuvre des plans d'actions suite aux audits internes ;
- assurer un contrôle de 1<sup>er</sup> niveau sur le respect des procédures ;
- participer à la mise à jour régulière des outils de contrôle interne et de gestion des risques.

Les contrôleurs internes branches s'appuient sur des relais identifiés en région et/ou filiale.

Leurs travaux font l'objet d'une coordination et d'un reporting trimestriel du suivi des plans d'actions auprès de la direction de l'audit interne et des risques.

Concernant APRR et AREA, le contrôle interne s'exerce à plusieurs niveaux opérationnels. Au-delà des rôles de la direction générale et des instances de gouvernance, l'organisation du contrôle interne repose également sur des directions fonctionnelles, encadrées par des délégations de pouvoirs dédiées. La direction d'exploitation fonctionne également par délégations de pouvoirs reçues de leur hiérarchie. Les districts et agences (APRR) ou les centres d'entretien ou de péage (AREA) sont les unités opérationnelles d'exploitation les plus fines. Ils assurent, sur la portion du réseau autoroutier qu'ils couvrent, et sous la responsabilité de leur direction régionale de rattachement pour les districts et agences, la perception du péage, l'exploitation, la viabilité et la sécurité du réseau.

---

## 5. Intervenants du contrôle interne et de la gestion des risques

Comme exposé précédemment, la gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous. À ce titre, l'ensemble des instances de gouvernance est associé à ce rôle de contrôle.

### 5.1. La direction générale

La direction générale du Groupe est en charge de la stratégie, c'est-à-dire l'orientation des grands investissements financiers. Elle gère également les carrières des cadres dirigeants et coordonne la politique sociale des branches.

Elle a autorité sur :

- la finance ;
- les relations avec la communauté financière et l'actionnariat ;
- les pratiques et règles comptables, fiscales et de gestion.

Concernant le contrôle interne, elle est impliquée dans toutes les étapes de validation des travaux. Elle est également destinataire de tous les rapports des missions menées par la direction de l'audit interne et des risques.

Les services supports centraux du siège sont composés d'experts à la disposition des chefs d'entreprises et directeurs régionaux qui peuvent les consulter hors hiérarchie.

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration et au comité d'audit.

### 5.2. Le conseil d'administration

En respect de l'article L.225-100 du code de commerce, le conseil d'administration rend compte des risques dans son rapport de gestion en précisant notamment la politique suivie en matière de gestion des risques et le traitement des principaux facteurs de risques.

Ainsi le conseil d'administration vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de contrôle interne est à même d'assurer la fiabilité des informations financières communiquées par le Groupe et de donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de celui-ci.

### 5.3. Le comité d'audit

Le comité d'audit a la responsabilité du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Sur la base des informations régulières qu'il reçoit, le comité d'audit peut intervenir à tout moment jugé nécessaire afin d'obtenir les précisions et compléments nécessaires à son éclairage.

Il s'assure que les faiblesses éventuelles identifiées dans le système de gestion des risques et de contrôle interne donnent lieu à des actions correctrices.

Il informe le conseil d'administration sur les travaux menés lors de ses réunions et les recommandations qu'il souhaite formuler au management du Groupe.

Il communique avec la direction de l'audit interne et des risques, selon les normes établies par l'AMF et l'IFACI.

### 5.4. L'audit interne

La direction de l'audit interne et des risques a pour objectif de procéder à une évaluation régulière du fonctionnement du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Elle s'assure de la correcte application des instructions données par la direction générale.

Pour ce faire, elle réalise des missions d'audit interne à l'issue desquelles sont formulées des recommandations d'amélioration et de correction. Ces recommandations sont alors traduites en plans d'actions détaillés dont l'avancement est suivi trimestriellement.

La direction de l'audit interne et des risques respecte un plan d'audit annuel approuvé par la direction générale et par le comité d'audit.

Le directeur de l'audit interne et des risques peut à tout moment opportun, rencontrer le président du comité d'audit.

La direction de l'audit interne et des risques a obtenu fin 2016 le renouvellement de sa certification professionnelle par IFACI Certification, membre de l'I.I.A. (Institute of Internal Auditors).

### 5.5. Les collaborateurs du Groupe

Chaque collaborateur est responsable du résultat de son action.

Ce principe s'appuie sur la charte des valeurs et finalités d'Eiffage », code de conduite largement diffusé aux différents niveaux hiérarchiques. Elle est accessible à l'ensemble des salariés à travers les affichages sur site ou sur l'intranet du Groupe notamment.

Les finalités en termes de respect des clients, des salariés, de l'actionnariat, des partenaires, des fournisseurs et sous-traitants, des parties prenantes, des instances publiques et du progrès humain ainsi que les valeurs du Groupe – responsabilité, confiance, transparence, lucidité, exemplarité, courage et pugnacité – sous-tendent le dispositif de contrôle interne mis en place.

Le contrôle exercé sur l'activité des personnes est réalisé par la hiérarchie. Les contrôleurs internes, par leur assistance, participent à ce contrôle de premier niveau.

---

## 6. Procédures de contrôle interne

Les services centraux des branches ont parmi leurs missions celles :

- d'établir, diffuser et commenter à leurs correspondants en région et filiale (ou établissement) française et étrangère, toutes les instructions et préconisations liées à l'évolution de la législation et de la réglementation ou tout changement des règles internes au Groupe ou à la branche ;
- de fournir et mettre à jour les guides et autres manuels destinés aux responsables opérationnels et commerciaux ;
- d'organiser des réunions périodiques avec leurs correspondants, en région ou filiale (ou établissement), afin de débattre des difficultés d'interprétation et d'application et de vérifier, à cette occasion, que les messages ont bien été assimilés et les instructions respectées.

Ces procédures de contrôle interne s'articulent autour de huit points :

1. Les règles de gestion.
2. Les sécurités amont.
3. Les systèmes d'alerte.
4. Le guide de référence Eiffage.
5. La prévention de la fraude.
6. Les audits préventifs.
7. L'auto-évaluation.
8. Les systèmes d'information.

### 6.1. Les règles de gestion

Les règles de gestion d'Eiffage sont fondées sur quatre principes généraux :

- a. Les prévisions et les réalisations viennent du terrain.
- b. La qualité des prévisions est essentielle.
- c. La gestion est cohérente avec la comptabilité.
- d. La prise en compte des particularités APRR et AREA.

#### a. Les prévisions et les réalisations viennent du terrain

Le compte d'exploitation mensuel est, avec les prévisions trimestrielles, l'instrument de base de la gestion.

Le compte d'exploitation est directement généré par le logiciel de comptabilité. Celui-ci est alimenté par les services comptables pour ce qui concerne les charges et par chaque responsable de chantier ou d'affaires pour les produits et les charges non encore comptabilisés.

Chacun est responsable, à son niveau, des chiffres qu'il a communiqués.

Il en est de même pour les prévisions trimestrielles qui sont, par analogie, des comptes d'exploitation prévisionnels à fin d'affaire et/ou à fin de période.

#### b. La qualité des prévisions est essentielle

Chaque chantier (ou affaire) fait au moins l'objet d'une prévision :

- avant son lancement ou à son tout début ;
- à l'occasion de chaque révision trimestrielle.

La prévision a pour but de cerner, au mieux, pour chaque chantier (ou affaire), les produits et le résultat :

- des trois mois à venir ;
- de l'exercice en cours ;
- à fin de chantier (ou d'affaire).

Chaque fonction support, prestataire, section de frais généraux, fait l'objet d'un budget annuel, lui-même revu trimestriellement.

Toutes les prévisions sont structurées comme les comptes d'exploitation de manière à faire apparaître les écarts.

Toute dérive naissante entre prévision et réalisation est analysée et commentée et les conséquences tirées lors de l'établissement de la prévision suivante.

#### c. La gestion est cohérente avec la comptabilité

La comptabilité est la référence unique de la gestion. Il n'y a donc qu'un seul résultat: le résultat comptable.

Les exploitants ont la responsabilité de déterminer les produits qui sont la juste mesure de l'avancement ; c'est la notion de produit mérité qui prévaut, par opposition à la facturation qui peut avoir un cadencement et une valorisation différents.

De l'unité de base (le chantier ou l'affaire), jusqu'à la holding du Groupe, l'information remonte sans retraitement ni ajout. Ainsi, les comptes sont les mêmes pour tous, et l'auteur de l'information est pleinement concerné par celle-ci.

Seul l'indispensable remonte, selon la ligne hiérarchique, mais le circuit court est toujours possible pour l'information qui doit circuler librement.

Quelques principes, simples à respecter, assurent la cohérence de l'information :

- Principe de globalité :
  - Tous les chantiers et affaires sont intégrés.
  - Toutes les sections de frais apparaissent.
  - Toutes les filiales ou établissements et toutes les entités sont repris dans la synthèse de chaque branche.
  - Aucun compte, aucune structure, aucune entité ne sont ignorés.
- Principe de permanence :
  - Pas de changement de méthode ou de périmètre sauf ceux résultant de décisions et d'instructions du Groupe.
  - Les historiques sont intangibles, ils facilitent la compréhension d'une situation et son extrapolation.
  - Toutes les données sont fournies en cumulé.
- Principe d'unité :
  - Langage commun dans la communication.
  - Format unique des documents.

#### **d. La prise en compte des particularités APRR et AREA**

APRR et AREA ont adapté, dès le début de 2006, leur système de reporting aux règles de gestion du Groupe Eiffage. Leurs tableaux de bord comprennent un ensemble d'indicateurs opérationnels et financiers mensuels concernant, notamment, le trafic, le chiffre d'affaires, les ratios de productivité de l'exploitation, les charges de fonctionnement et d'investissements, la trésorerie, les effectifs et le calcul de l'EBITDA mensuel cumulé.

Le président-directeur général d'APRR et d'AREA et le directeur financier du Groupe s'assurent de la cohérence des décisions qui sont prises avec le contrat de plan et les objectifs opérationnels et financiers lors de l'élaboration du budget et des différentes révisions trimestrielles.

#### **6.2. Les principales sécurités amont Les délégations de pouvoirs**

Elles fixent le champ et l'étendue des responsabilités et des pouvoirs délégués selon les fonctions exercées par le délégataire.

Schématiquement, le président de la société tête de branche délègue à ses directeurs régionaux et directeurs de filiales et d'établissements des pouvoirs relatifs à la représentation de la société, la négociation de marchés dans des limites de montant, la gestion du personnel non cadre, l'hygiène, la sécurité.

Le directeur régional subdélègue directement à ses directeurs de filiales (ou d'établissements), des pouvoirs plus restreints en matière d'hygiène et de sécurité.

#### **Les pouvoirs bancaires et les règles applicables en matière de trésorerie**

Les pouvoirs bancaires sont codifiés, les délégataires agissent sous double signature systématique.

L'ouverture d'un compte bancaire respecte une procédure stricte.

Des instructions détaillées définissent les règles de fonctionnement de la trésorerie, de la mise en place des cautions et des financements, des mesures de sécurisation.

#### **Les procédures à respecter en matière d'investissements**

Les décisions d'investissements sont prises au niveau de la direction générale de chaque branche. Pour ce qui concerne les investissements financiers (croissance externe), l'accord préalable de la direction générale du Groupe est systématiquement requis. Il en est de même pour les projets de nouvelles concessions. En outre, le règlement du conseil prévoit que les investissements financiers ou les concessions nouvelles qui dépassent le seuil de 30 millions d'euros doivent lui être présentés, après avoir été préalablement évoqués au comité stratégique et RSE. Ce dernier peut, à titre substitutif, être saisi pour les investissements inférieurs à 150 millions d'euros. Les cessions d'activités suivent cette même règle.

En matière d'actifs corporels, leur taille et leur nature déterminent s'ils seront gérés directement par les filiales et les régions ou au niveau de la branche.

Les investissements corporels (quels qu'ils soient) font l'objet de budgets prévisionnels suivis dans leur réalisation par les directions centrales de matériel des branches.

En 2016, une réforme du régime de passation des marchés des sociétés concessionnaires d'autoroutes (SCA) est intervenue, suite à l'entrée en vigueur de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015.

Depuis le 5 mai 2016, la passation des marchés d'un montant supérieur à l'un des seuils définis ci-après et ne bénéficiant pas de l'une des dérogations prévues par la réglementation, est soumise à la procédure réglementée définie par le code de la voirie routière (articles L.122-22 et suivants et R.122-28 et suivants) :

- Marchés de travaux : 500 K€ HT (1 000 K€ auparavant).
- Marchés de fournitures et services : 240 K€ HT.

Ces marchés (ainsi que leurs avenants, lorsqu'ils excèdent certains seuils) sont soumis à l'avis de la Commission des marchés de la SCA concernée. Ces Commissions des marchés sont également chargées de définir les règles internes pour la passation et l'exécution des marchés.

L'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) est désormais chargée de veiller à l'exercice d'une concurrence effective et loyale lors de la passation des marchés.

**En 2016, les Commissions des marchés d'APRR et d'AREA ont examiné 44 dossiers de consultation, se répartissant comme suit :**

Nombre de dossiers de consultation	APRR	AREA	Total
Marchés de fournitures et services	5	4	9
Marchés de travaux	31	4	35
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>44</b>

Nombre de dossiers de consultation	APRR	AREA	Total
Procédures restreintes	29	6	35
Procédures ouvertes	5	1	6
Dialogue compétitif	1	1	2
Procédures concurrentielles négociées (décret du 3 mai 2016)	1	0	1
Avenants	0	0	0
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>44</b>

Les Commissions des marchés ont émis un avis favorable (parfois assorti de conditions à remplir), sur les propositions d'attribution des marchés qui leur ont été soumises.

Un rapport d'activité des Commissions des marchés, portant sur l'année précédente, est établi tous les ans et communiqué à la Commission nationale des marchés.

### Assurances

Le Groupe a initié une politique de couverture des risques qui prend en considération l'effet de taille et l'évolution des métiers afin d'accroître le niveau des garanties par sinistre et de couvrir l'ensemble de ses activités.

Certains risques de fréquence importante et d'intensité faible sont traités dans le cadre d'une politique d'auto-assurance (dommage automobile) ou de franchises adaptées, alors que les risques d'intensité plus importante font l'objet de souscriptions de garanties d'assurance conséquentes (responsabilité civile).

Les activités se caractérisant par des obligations d'assurances spécifiques (décennale bâtiment) sont suivies par les directions juridiques des branches concernées, le responsable assurance, au niveau du Groupe, veillant à la cohérence d'ensemble du dispositif.

### 6.3. Les systèmes d'alerte Le Whistleblowing

Ce système d'alerte a été mis en place par le conseil d'administration en avril 2009. Il a reçu l'autorisation de la CNIL le 23 juillet 2009.

Ce système vise à permettre aux collaborateurs du Groupe Eiffage de signaler des irrégularités dans le domaine éthique (comportement anticoncurrentiel, corruption et abus de confiance), dans le respect de la confidentialité.

Aucune irrégularité n'a été signalée en 2016.

### Le tableau de bord de gestion

Indépendamment des dispositifs d'alerte qui peuvent avoir été introduits dans les différentes entités du Groupe en réponse à des besoins spécifiques, le principal outil de veille et d'alerte en place dans le Groupe est le tableau de bord de gestion.

Sa principale fonction est de recueillir une synthèse des informations essentielles au suivi et au pilotage des différentes entités du Groupe.

Le tableau de bord centralise l'information issue des chantiers (ou affaires) par strates successives :

- établissement (ou filiale);
- région et/ou métier;
- branche;
- groupe.

Selon une présentation normalisée, commune à l'ensemble des branches.

Il comporte des indicateurs de performance (tels qu'activité, résultat et trésorerie), de tendance (carnets de commandes, trésorerie, effectifs, etc.), de performance future (prévisions).

Quelques indicateurs spécifiques à certains métiers viennent compléter le tableau de bord.

Les chantiers de taille significative sont suivis dans leur globalité, lorsqu'au moins deux branches se trouvent concernées par les travaux, dans un tableau de bord dédié à destination de la direction générale du Groupe.

Les indicateurs de performance et de tendance sont suivis mensuellement; les prévisions sont trimestrielles.

Les règles d'établissement du tableau de bord et des prévisions ont été regroupées et synthétisées dans un guide de référence diffusé à tous en février 2010 et intitulé *Contrôle de gestion et reporting*.

Priorité est donnée à la rapidité de diffusion des documents et au délai de réactivité. Un calendrier impératif de diffusion du tableau de bord et des prévisions est établi chaque début d'année. La synthèse du tableau de bord, au niveau du Groupe, ainsi que la situation de trésorerie, sont communiquées chaque mois aux administrateurs.

Un comité de contrôle de gestion se réunit cinq fois par an. Il comprend les contrôleurs de gestion de chaque branche et est piloté par la direction du contrôle de gestion Groupe.

Les travaux de ce comité visent principalement à :

- contrôler l'homogénéité et la cohérence des informations transmises par les branches ;
- s'assurer du respect des règles d'établissement des reportings et prévisions ;
- coordonner le suivi globalisé des grands chantiers, en particulier, celui de la LGV Bretagne–Pays de la Loire (BPL) ;
- partager les bonnes pratiques en matière de contrôle de gestion ;
- faire un point régulier sur la situation de chaque branche et du Groupe, notamment en termes de commandes, d'activité, de trésorerie, de frais généraux et de résultat.

Dans le cadre de l'université Eiffage, la direction du contrôle de gestion Groupe, assistée des contrôleurs de gestion des branches, participe étroitement à l'élaboration des supports et à l'animation des formations aux principes essentiels de gestion budgétaire et financière des affaires, à destination des jeunes conducteurs de travaux ou chargés d'affaires du Groupe.

#### **L'activité immobilière fait l'objet d'un suivi particulier eu égard à la nature différente des risques considérés**

Un comité d'engagement immobilier regroupant la direction générale d'Eiffage (représentée par le directeur financier) et la direction générale de la branche Eiffage Construction (représentée par son président, son directeur financier et un juriste spécialisé), se réunit à une fréquence hebdomadaire.

Chaque région de la branche passe en revue détaillée les programmes immobiliers sous tous leurs aspects (administratif, commercial, technique et financier). Le comité statue à chaque étape du processus de lancement et de développement d'un programme immobilier.

Outre le tableau de bord mensuel, un tableau trimestriel spécifique permet de suivre les opérations, affaire par affaire.

#### **Le suivi de la trésorerie**

Dans les métiers exercés par le Groupe Eiffage, la trésorerie des entreprises est un indicateur fondamental de leur bonne santé économique. Aussi, celle-ci est-elle analysée au moins une fois par mois, à travers la diffusion de positions de trésorerie regroupant, à chaque niveau hiérarchique, les entités contrôlées.

Une position quotidienne de la trésorerie, gérée de façon centralisée par Eiffage, est diffusée à la direction générale du Groupe, avec une mise en évidence de la variation du jour.

Le suivi de la trésorerie d'APRR fait l'objet d'un reporting hebdomadaire ainsi que de reportings mensuels des flux réalisés et prévisionnels des entités sociales APRR et AREA, d'une part, et de la position consolidée Groupe d'autre part, ainsi que de reportings plus spécifiques lors des recalages budgétaires ou des clôtures de comptes.

#### **Le recouvrement des créances**

Le programme de titrisation de créances commerciales concerne la quasi-totalité des filiales de travaux en France. Cette modalité de financement a introduit un formalisme plus grand dans le suivi des créances clients.

Un tableau de bord des opérations de titrisation est établi chaque mois pour chaque branche par la direction de la trésorerie d'Eiffage.

#### **6.4. Le guide de référence Eiffage**

Créé initialement sous le titre de *Guide des bonnes pratiques*, ce guide de référence présente sous une forme pratique les réponses à la cartographie des risques du Groupe.

Enrichi des remarques des utilisateurs et des retours du contrôle interne et de l'audit, il permet l'identification des risques, présente les contrôles et offre les solutions pour y remédier.

Les règles présentées sont communes à l'ensemble des métiers et filiales.

Le guide est classé selon sept processus :

- Organisation.
- Prise d'affaires / Suivi d'affaires.
- Ressources humaines.
- Prévention.
- Achats matériel.
- Environnement.
- Comptabilité, Gestion, Finance.

Il rappelle l'essentiel des vérifications et des contrôles auxquels chaque responsable peut se référer.

Il est l'outil d'accompagnement de la responsabilisation de chacun et contribue à la vigilance permanente des responsables à tous niveaux.

Il sert de référentiel commun au Groupe, en particulier pour les nouveaux entrants, qu'il s'agisse de nouveaux embauchés ou d'entités nouvellement acquises.

Il est disponible, pour l'ensemble des salariés ayant accès au réseau informatique du Groupe, y compris en mobilité, sous format digital depuis une tablette ou un smartphone depuis 2016.

## 6.5. La prévention de la fraude

Les sujets de fraude sont évoqués en comité d'audit et remontent au conseil d'administration si besoin.

Eiffage a développé un module de formation sur la maîtrise des bonnes pratiques du Groupe intitulé « Essentiel Commerce et Éthique » dans le cadre des formations dispensées par l'université Eiffage, plus particulièrement destinées aux cadres et agents de maîtrise en charge des fonctions commerciales ou études de prix.

Des directives d'application des procédures de rapprochements bancaires, d'utilisation des moyens de paiement et de justification de notes de frais sont régulièrement communiquées auprès de toutes les entités opérationnelles et leur respect est systématiquement contrôlé lors des audits internes.

Les paiements sécurisés sous forme électronique sont déployés dans toutes les entités du Groupe. L'objectif est de limiter l'utilisation des chèques et virements manuels et ainsi réduire l'exposition des transactions aux actes frauduleux.

Le lien fonctionnel au sein de la filière financière et de contrôle du Groupe a été renforcé afin de faciliter les alertes sur des fraudes éventuelles. Les réunions régulières des responsables administratifs et financiers tenues dans les branches, sous la responsabilité des directeurs financiers, complétées par trois réunions annuelles des directeurs financiers de branches, animées par le directeur financier du Groupe, visent notamment à accentuer la sensibilisation à la prévention contre la fraude, illustrée par une information interne élargie des cas de fraude révélés et sur les moyens de les prévenir.

En 2016, Eiffage a été victime de nombreuses tentatives de fraudes externes, notamment celles consistant à usurper l'identité de dirigeants ou autres cadres, visant au détournement des coordonnées bancaires d'Eiffage auprès de ses clients et de fausses commandes passées en son nom au détriment de ses fournisseurs.

Un message d'alerte figure désormais sur le site internet d'Eiffage avec un lien vers l'adresse [surete@eiffage.com](mailto:surete@eiffage.com) pour permettre une vérification en cas de doute de la part d'un tiers.

## 6.6. Les audits préventifs d'entités ou de procédures

Des missions spécifiques sont organisées à la diligence des directions générales de branches ou de celle d'Eiffage.

La direction de l'audit interne et des risques établit, à cette occasion, des recommandations visant à l'amélioration des procédures, s'assure de la mise en place des recommandations et, enfin, contrôle et évalue ultérieurement la mise en œuvre des recommandations faites par des audits de suivi.

L'exploitation des rapports de conclusions de missions des commissaires aux comptes entre dans le champ des missions dévolues à la direction générale de chaque branche, à la direction de l'audit interne et des risques et à la direction du contrôle de gestion Groupe.

## 6.7. L'auto-évaluation du contrôle interne

À partir du recensement des procédures, de la cartographie des risques et de l'élaboration d'une grille d'analyse du contrôle interne, le Groupe a engagé un processus d'auto-évaluation de son activité de travaux sur la base de questionnaires. Ceux-ci, mis à jour par la direction de l'audit interne et des risques, sont décomposés en processus, sous-processus et facteurs de risques, et affectés aux différents niveaux hiérarchiques concernés par ces facteurs de risques (filiale, région, branche, Groupe), afin de cerner au mieux la pratique du contrôle interne dans le Groupe.

En complément de ce tronc commun, chaque branche peut demander à compléter le questionnaire sur des thématiques propres à son métier et à sa gestion du risque.

La campagne de 2016 a été envoyée à 433 répondants avec un taux de réponse de 100%.

## 6.8. Les systèmes d'information

La direction des systèmes d'information pilote l'ensemble des systèmes d'information qui rassemblent les moyens informatiques du Groupe et permet de renforcer les moyens dédiés à la fiabilité et à la sécurité des réseaux et des données. La fonction de responsable sécurité des systèmes d'information a été créée en 2008 pour l'ensemble du Groupe.

Le Groupe a déployé des modules communs de comptabilité générale et analytique, d'administration des ventes, d'achats y compris de sous-traitance, de gestion des stocks, de reportings incluant les prévisions et les carnets de commandes.

Chaque branche ou métier possède ses propres outils de gestion, adaptés à ses activités et tenant compte de ses particularités. L'usage de ces outils est étendu aux nouvelles entités au fil des croissances externes afin d'assurer le contrôle et la cohérence des données.

Le contrôle d'accès des utilisateurs permet de mettre en œuvre le principe de séparation des fonctions incompatibles, élément fondamental du contrôle interne.

Au sein d'APRR et d'AREA, la direction de l'ingénierie et des systèmes d'information pilote le déploiement et la maintenance des outils nécessaires.

L'architecture des systèmes relatifs au péage et au trafic est très décentralisée afin d'éviter tout risque de perturbation de l'exploitation en cas d'incident. Les voies de péage et les gares sont indépendantes les unes des autres ; les remontées d'information depuis les voies de péage sont asynchrones de façon à se mettre à l'abri des conséquences d'un problème informatique à un endroit donné de la chaîne.

Un plan de continuité d'activité (PCA) sur ces sujets existe.

---

## 7. Procédure de gestion des risques

À partir de la politique définie par la direction générale du Groupe, le dispositif de gestion des risques du Groupe est porté par la direction de l'audit interne et des risques, directement rattachée au président-directeur général d'Eiffage et rapportant au comité d'audit.

À ce titre, elle est responsable de la qualité des systèmes de gestion des risques et procède à sa surveillance continue avec, comme objectifs, d'une part, d'en préserver l'intégrité et, d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien par les branches.

En parallèle, la direction du développement durable rattachée au président-directeur général d'Eiffage, revoit la cartographie des risques extra-financiers, notamment environnementaux, à l'échelle du Groupe. Elle demande à chaque branche d'en dresser un inventaire à jour, et d'en assurer la mise en conformité au fur et à mesure de l'évolution de la réglementation.

La description des risques est communiquée dans le chapitre « Facteurs de risque » du document de référence.

### 7.1. Le comité des risques Groupe

Il existe un comité des risques Groupe composé de trois membres permanents, le président-directeur général, le directeur financier et le directeur de l'audit interne et des risques. Le cas échéant, la présence d'experts ou d'autres directions est possible.

Il se réunit au moins une fois par an et assure une revue des principaux risques, en évaluant pour chacun l'évolution de sa criticité et son niveau de maîtrise.

Parmi ces risques Groupe, figurent des sujets liés à l'organisation (y compris les systèmes d'information), la prise et le suivi d'affaires, les ressources humaines, la prévention, les achats, l'environnement et la comptabilité-gestion-finance.

Cette cartographie des risques a été modifiée en 2016.

Au niveau des branches, il existe une cartographie des risques détaillée sur laquelle s'appuie la direction de l'audit interne et des risques pour conduire ses missions.

### 7.2. Le comité des risques de prise d'affaires

Mis en place depuis 2011, ce comité a pour objectif d'évaluer et de valider les conditions et les modalités d'engagement de la société en matière de remise d'offres, qu'il s'agisse de marchés de travaux, de concessions ou de PPP ; il s'est réuni 97 fois en 2016

À partir de seuils de déclenchement, appropriés aux métiers de chaque branche, les opérations sont revues selon des critères regroupant l'ensemble des expositions aux risques identifiées (financiers, organisationnels, contractuels et

techniques). Une trame détaillée d'analyse des risques permet de formaliser les conditions d'engagement du Groupe.

Le comité est composé du président-directeur général d'Eiffage, du président de la branche concernée, du directeur de l'audit interne et des risques et des directions opérationnelles porteuses des projets.

Les autorisations d'engagements d'opérations en concessions ou de PPP et d'acquisitions sont soumises à cette procédure.

---

## 8. Stratégie bas carbone

### 8.1. Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone

Premier groupe de BTP à avoir publié en France son bilan carbone global – dès 2009 – Eiffage met en œuvre, depuis plusieurs années, une stratégie bas carbone qui dépasse largement son seul périmètre interne pour s'adresser à ses clients au travers d'offres bas carbone ambitieuses.

En effet, le Groupe est conscient de son exposition aux risques de variation des coûts liés à l'achat de matériaux carbonés et de ressources énergétiques, mais aussi de l'évolution de la perception qu'ont ses clients de leur propre exposition aux risques climatiques. Ainsi, la conception et l'exploitation de bâtiments et d'îlots urbains bas carbone constituent des demandes récurrentes, preuves d'une évolution profonde et durable de marchés traditionnels du Groupe.

Sur le périmètre interne, depuis la publication du premier bilan de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), de nombreuses actions sont menées visant en priorité à optimiser l'usage de l'énergie pour ses activités industrielles (maîtrise des déperditions de chaleur, réduction des émissions de GES sur les postes d'enrobage, etc.). Le Groupe a d'ailleurs réaffirmé officiellement son objectif de réduction de 5% de ses émissions de GES à échéance 2018 lors de la COP 21 en 2015. L'année 2016 aura été marquée par l'identification de nouvelles actions visant à mieux maîtriser les émissions de GES du parc roulant de véhicules (engins de chantier et véhicules de fonction) tout en poursuivant les investissements relatifs à l'amélioration des industries et bâtiments.

Concernant le développement d'une offre bas carbone destinée à accompagner l'émergence de villes et d'infrastructures durables peu émissives, les travaux du Groupe, démarrés en 2007 à travers le laboratoire Phosphore, se poursuivent avec la mobilisation importante des directions des branches en charge de l'innovation et de la R&D. Le plan stratégique Eiffage 2020 élaboré en 2016, redonne une impulsion forte à ces travaux en confiant la coordination de l'innovation transverse à la direction du développement durable et en mettant en œuvre des moyens financiers internes pour soutenir le déploiement de l'offre bas carbone du Groupe.

Ainsi, le fonds E-FACE, créé en 2016 et doté de 2 millions d'euros annuels, financera dès 2017 le différentiel de coût entre une solution « classique » et une solution alternative moins émissive pour tous les projets commerciaux éligibles du Groupe. Ce fonds constitue un effet de levier important dans le financement de la réduction de l'empreinte carbone d'un projet et permet un recensement précis des matériaux, produits et procédés bas carbone facilement substituables aux solutions carbonées ainsi qu'une traçabilité comptable du carbone dans les achats.

La mise en œuvre de ce fonds fait suite à l'expérimentation réussie du fonds d'arbitrage carbone de 2012 à 2015 sur la LGV BPL, et qui a permis d'éviter 14 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> durant le chantier grâce à 23 solutions techniques bas carbone innovantes. Le succès de cette innovation a été confirmé au niveau mondial par la communication de l'Union internationale des chemins de fer lors de son congrès de Vienne en Autriche en octobre 2016.

# Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Eiffage

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires,

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

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

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
  - et d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.
- Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

---

## Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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

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

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

---

## Autres informations

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2017

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin  
Associé

KPMG Audit IS

Baudouin Griton  
Associé

# Gouvernement d'entreprise

Le rapport du président du conseil d'administration sur la préparation et l'organisation des travaux du conseil et le contrôle interne se trouve à la page 270 du présent document.

---

## Conseil d'administration

La composition et la gouvernance du conseil ont évolué de la façon suivante depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 :

	1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016	À partir du 18 janvier 2016
Benoît de Ruffray	Administrateur	Président-directeur général
Jean-François Roverato	Président	Vice-président Administrateur référent
Max Roche	Directeur général	Directeur général adjoint (non mandataire)

En outre, les évolutions suivantes se sont produites en 2016.

Membres du conseil	Nature du changement	Date d'effet
Béatrice Brénéol	Démission	31 août 2016
Demetrio Ullastres	Démission	31 août 2016

Le conseil n'envisage pas le remplacement des administrateurs démissionnaires. Le nombre d'administrateurs composant le conseil a ainsi été ramené de 12 à 10 membres.

Au 22 février 2017, le conseil était composé des 10 membres suivants :

	Fonction	Fin de mandat	Indépendance	Parité	Date de naissance	Nationalité	Comité d'audit	Comité des nominations et rémunérations	Comité stratégique et RSE	Nbre d'actions détenues
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	2019	Non	Homme	04/06/1966	Française			Membre	1 000
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	2020	Non	Homme	10/09/1944	Française			Membre	78 465 <sup>1</sup>
Thérèse Cornil	Administrateur	2017	Oui	Femme	27/02/1943	Française		Président		100
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	2019	Non	Homme	29/01/1965	Française	Membre	Membre		1 894
Jean-Yves Gilet	Administrateur	2017	Oui	Homme	09/03/1956	Française		Membre	Président	100
Jean Guénard	Administrateur	2020	Oui	Homme	11/04/1947	Française		Membre	Membre	45 807
Marie Lemarié	Administrateur	2017	Oui	Femme	04/01/1972	Française	Membre			1 000
Dominique Marcel	Administrateur	2017	Oui	Homme	08/10/1955	Française	Membre			100
Isabelle Salaün	Administrateur	2019	Oui	Femme	25/08/1961	Française	Président			1 000
Carol Xueref	Administrateur	2017	Oui	Femme	09/12/1955	Britannique		Membre	Membre	300
Décompte	10		7	4			4	5	5	
Conformité										
Total			7/9 soit 77,8% d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires)	4/10 soit 40% de femmes 3/5 soit 60% d'indépendants (y compris administrateurs représentant les salariés actionnaires)			3/3 soit 100% d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires)	4/4 soit 100% d'indépendants (hors administrateurs représentant les salariés actionnaires)	3/5 soit 60% d'indépendants (y compris administrateurs représentant les salariés actionnaires)	
Bruno Flichy	Censeur	2019	Non	Homme	25/08/1938	Française	Présent		Présent	

1- Compte tenu de sa participation dans Eiffage et Eiffage 2000, M. Roverato détient une participation directe et indirecte de 0,19% du capital d'Eiffage ; en tenant compte des actions qu'il détient en usufruit dans l'une de ces sociétés, cette participation serait portée à 0,44% du capital d'Eiffage.

Chaque administrateur doit détenir statutairement au moins une action de la société ; le règlement intérieur recommande qu'il en détienne 100. Pour les dirigeants mandataires sociaux le règlement intérieur impose de conserver au nominatif, jusqu'à la fin de ses fonctions, au moins mille actions Eiffage.

## Tableau de présence des administrateurs aux réunions du conseil et de ses comités en 2016

	Fonction	Indépendance	Conseil		Comité d'audit		Comité des nominations et rémunérations		Comité stratégique et RSE	
			Nombre total de réunions = 7	Nombre total de réunions = 4	Nombre de participation et % effectif	Nombre total de réunions = 4	Nombre de participation et % effectif	Nombre total de réunions = 5	Nombre de participation et % effectif	
Benoît de Ruffray	Président-directeur général	Non	7 (100%)						Membre	5 (100%)
Jean-François Roverato	Vice-président, administrateur référent	Non	6 (86%)						Membre	5 (100%)
Thérèse Cornil	Administrateur	Oui	7 (100%)			Président	4 (100%)			
Laurent Dupont	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	7 (100%)	Membre	4 (100%)	Membre	Nommé le 14 décembre après la dernière réunion de l'année du comité			
Jean-Yves Gilet	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	4 (100%)	Président	5 (100%)	
Jean Guénard	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	Nommé le 14 décembre après la dernière réunion de l'année du comité	Membre	5 (100%)	
Marie Lemarié	Administrateur	Oui	4 (57%)	Membre	2 (50%)					
Dominique Marcel	Administrateur	Oui	5 (71%)	Membre	3 (75%)					
Isabelle Salaün	Administrateur	Oui	7 (100%)	Président	4 (100%)					
Carol Xueref	Administrateur	Oui	7 (100%)			Membre	4 (100%)	Membre	4 (80%)	
Bruno Flichy	Censeur	Non	7 (100%)	Présent	4 (100%)				Présent	5 (100%)
Béatrice Brénéol*	Administrateur, représentant les salariés actionnaires	Non	6 (100%)			Membre	3 (100%)			
Demetrio Ullastres*	Administrateur	Oui	6 (100%)	Président	2 (100%)	Membre	3 (100%)			

\* Mme Béatrice Brénéol et M. Demetrio Ullastres ont démissionné de leurs fonctions le 31 août 2016.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a considéré que Mmes Marie Lemarié, Thérèse Cornil, Isabelle Salaün et Carol Xueref et MM Jean-Yves Gilet, Dominique Marcel et Jean Guénard pouvaient être qualifiés d'indépendants car ils remplissent les critères d'indépendance du code AFEP-Medef retenus par la société.

Le tableau présentant la situation des administrateurs indépendants au regard des critères du code AFEP-Medef retenus par la société figure dans le rapport du président du conseil d'administration.

Les nominations d'administrateurs soumises à l'assemblée générale sont arrêtées par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations ou sur proposition du conseil d'administration de la Sicavas et du conseil de surveillance des FCPE pour les administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Les mandats de membres du conseil d'administration de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de MM. Marcel et Gilet viennent à expiration à la présente assemblée.

Après le vote du conseil sur les propositions du comité des nominations et rémunérations, il est demandé à l'assemblée :

- de procéder au renouvellement des mandats de Mmes Cornil, Lemarié et Xueref et de M. Marcel ;
- de procéder à la nomination de M. Flichy, actuellement censeur du conseil et préalablement administrateur indépendant d'Eiffage de 2002 à 2015, au poste d'administrateur non indépendant, en remplacement de M. Gilet.

Leur mandat sera d'une durée de quatre ans qui expirera en 2021, au terme de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le rapport du président du conseil d'administration et le rapport de gestion fournissent des détails supplémentaires sur la gouvernance.

La principale fonction et les autres mandats ou fonctions exercés le cas échéant, par les administrateurs et membres de la direction générale au 31 décembre 2016 dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années sont retracés dans le tableau ci-après :

<b>Nom des administrateurs et membres de la direction générale</b>	<b>Autres mandats au 31 décembre 2016</b>	<b>Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des 5 dernières années</b>
<b>Principale fonction</b>  <b>Benoît de Ruffray<sup>1</sup></b> Président-directeur général d'Eiffage depuis le 18 janvier 2016 Administrateur depuis le 9 décembre 2015	Intra Groupe, administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• APRR</li> <li>• AREA</li> <li>• Eiffarie (SAS)</li> <li>• Financière Eiffarie (SAS)</li> </ul>	Président de : BOUYGUESSTROI BYPOLSKA PROPERTY DEVELOPMENT S.A. KARMAR S.A. TERRE ARMÉE INTERNATIONALE  Administrateur de : BMP PROJECT CONSULTING BOUYGUES BÂTIMENT INTERNATIONAL AL MONTAZAHAH CONTRACTING COMPANY LIMITED ASIAWORLD-EXPO MANAGEMENT LTD BMP HOLDING LIMITED Bouygues Construction Australia Pty Ltd BOUYGUES CONSTRUCTION QATAR LLC BOUYGUES HUNGARIA FOVALLALKOZASI KFT BOUYGUES SHANGHAI ENGINEERING CO. Ltd BOUYGUES THAI LTD BYMA PTE LTD BYMA MYANMAR LIMITED BYME ENGINEERING HONG KONG LIMITED BYME ENGINEERING HUB PTE LTD BYME SINGAPORE PRIVATE COMPANY LIMITED BYSolar Asia Limited DRAGAGES HONG KONG LIMITED DRAGAGES INVESTMENTS HOLDINGS LIMITED DRAGAGES INVESTMENTS LTD DRAGAGES MACAU LIMITADA EQUIBY IEC INVESTMENTS Ltd Medunarodna zračna luka Zagreb d.d. PT DRAGAGES INDONESIA VCES a.s VCES a.s VCES HOLDING s.r.o ZAIC – A Limited FREYROM FREYSSINET ASIA PACIFIC LIMITED FREYSSINET PSC (M) Sdn Bhd THE REINFORCED EARTH COMPANY NUVIA Limited BIRMINGHAM FOUNDATION SOLUTIONS LTD
<b>Jean-François Roverato</b> Président du conseil du 1 <sup>er</sup> au 17 janvier 2016 Vice-président, administrateur référent d'Eiffage depuis le 18 janvier 2016	Intra Groupe, administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• APRR</li> <li>• AREA</li> <li>• Eiffarie (SAS)</li> </ul>	Président de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eiffage (SA)</li> <li>• Eiffarie (SAS)</li> <li>• Financière Eiffarie (SAS)</li> <li>• Apollinaire Participation (SAS)</li> <li>• AREA</li> </ul>

1- M. de Ruffray n'a pas d'autres mandats dans une société cotée.

**Nom des administrateurs  
et membres de la direction générale**  
Principale fonction

**Autres mandats au 31 décembre 2016**

**Autres mandats (hors filiales Eiffage)  
expirés au cours des 5 dernières années**

<p><b>Max Roche (non administrateur)</b> Directeur général du 1<sup>er</sup> au 17 janvier 2016 Directeur général adjoint depuis le 18 janvier 2016</p>	<p>Intra Groupe, président de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financière Eiffarie (SAS)</li> <li>• Eiffarie (SAS)</li> <li>• ELISA (SAS) et ELISA GESTION (SAS)</li> <li>• HEVEIL (SAS)</li> </ul> <p>Intra Groupe, administrateur de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• APRR</li> <li>• CEVM, VP1 (SAS) et VP2 (SAS)</li> </ul> <p>Représentant permanent de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eiffage TP au conseil de SMTPC</li> <li>- APRR au conseil d'AREA</li> </ul> <p>Hors Groupe, président de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• EGF - BTP</li> </ul> <p>Hors Groupe, administrateur de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMABTP</li> </ul> <p>Hors Groupe, membre du conseil de surveillance de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRO BTP Finance</li> </ul> </p></p></p></p></p></p>	<p>Administrateur de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• IGC</li> <li>• TP Ferro</li> <li>• Norscut</li> </ul> </p>
<p><b>Thérèse Cornil</b> Administrateur indépendant</p>	<p>-</p>	<p>Présidente du CNVF</p>
<p><b>Laurent Dupont</b> Administrateur représentant les salariés actionnaires</p>	<p>Président de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicavas d'Actionnariat Salaré Eiffage 2000</li> <li>• FCPE Eiffage Actionnariat</li> </ul> </p>	<p>Président du FCPE Eiffage 2011</p>
<p><b>Bruno Flichy (censeur)</b> Censeur du conseil</p>	<p>Administrateur et président d'honneur du Crédit du Nord</p>	<p>Administrateur de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviva Participations</li> <li>• Aviva France</li> <li>• Eiffage</li> <li>• Association École Sainte-Geneviève</li> </ul> <p>Président de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Association du Grand Montreuil</li> </ul> </p></p>
<p><b>Jean-Yves Gilet</b> Administrateur indépendant Président de Gilet Trust Invest SAS</p>	<p>Administrateur de :  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orange, société cotée sur Euronext</li> <li>• Eramet, société cotée sur Euronext</li> </ul> </p>	<p>Administrateur de CDC Entreprises Mandataire social de FSI Administrateur de FSI PME-Portefeuille Administrateur de CGG, société cotée sur Euronext</p>
<p><b>Jean Guénard</b> Administrateur indépendant Président de la Fondation INSA de Lyon</p>	<p>Vice-président honoraire de la FNTP</p>	<p>Secrétaire du Syndicat des Entrepreneurs des Travaux Publics de France Président d'Eiffaime</p>

Nom des administrateurs et membres de la direction générale Principale fonction	Autres mandats au 31 décembre 2016	Autres mandats (hors filiales Eiffage) expirés au cours des 5 dernières années
<b>Marie Lemarié</b> Administrateur indépendant Directeur des investissements de Groupama	Président de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• SCEPAR (Société Centrale d'Études et de Participations)</li> </ul> Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gan Assurances</li> <li>• Gan Patrimoine</li> <li>• Gan Prévoyance</li> </ul> Représentant permanent de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupama Gan Vie au conseil de Compagnie Foncière Parisienne</li> <li>• Groupama Investissements aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assu-Vie</li> <li>- Le Monde Entreprises</li> </ul> </li> <li>• Groupama SA aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupama Investissements</li> <li>- Scima-GFA</li> </ul> </li> <li>• Astorg 2 aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupama Immobilier</li> <li>- Groupama Asset Management</li> </ul> </li> </ul>	Représentant permanent d'Aviva Assurances aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviva Investors Real Estate France</li> <li>• Aviva Europe</li> </ul> Représentant permanent d'Aviva Vie aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afer-Sfer</li> <li>• Aviva Investors Britannia</li> <li>• Betelgeuse</li> </ul> Membre du comité d'investissement au conseil de Aviva Investissements Administrateur président du conseil de Victoire Sirius Représentant permanent de Groupama Gan Vie aux conseils de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupama Private Equity</li> <li>• Assu-vie</li> <li>• Groupama Gan Paris La Défense Office</li> <li>• OFI GB2</li> </ul> Représentant permanent de Groupama Investissements au conseil de Gan Outre-mer IARD Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupama Immobilier</li> <li>• Cegid Group</li> </ul> Représentant permanent de Gan Prévoyance au conseil de Groupama Asset Management
<b>Dominique Marcel</b> Administrateur indépendant Président-directeur général de la Compagnie des Alpes, société cotée sur Euronext	Président de la Compagnie des Alpes Domaines Skiables (CDA-DS) Président du conseil d'administration de Grévin et Compagnie SA Représentant permanent de CDA au conseil de la Compagnie du Mont Blanc (CMB) Président du conseil de surveillance de la société du Parc du Futuroscope	Président-directeur général et administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDC Entreprises Capital Investissement</li> <li>• CDC Infrastructures</li> </ul> Président-directeur général de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financière Transdev</li> </ul> Président du conseil de surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDC DI (Allemagne)</li> </ul> Président du conseil d'administration de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• BAC Participations (SA)</li> </ul> Vice-président du conseil d'administration de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dexia Crédit Local</li> </ul> Administrateur de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accor</li> <li>• Dexia Belgique</li> <li>• Icade</li> <li>• CNP Assurances</li> <li>• CDC Entreprises Portefeuille</li> <li>• Société Forestière de la CDC</li> </ul> Membre du conseil de surveillance de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CDC Entreprises</li> <li>• Compagnie des Alpes</li> <li>• CNP Assurances</li> </ul> Représentant permanent de CDC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• au conseil d'administration de Transdev</li> <li>• au conseil de surveillance de la Société Nationale Immobilière</li> </ul>
<b>Isabelle Salaün</b> Administrateur indépendant Président de Nirine Conseil	Administrateur de SMTPC	–

**Nom des administrateurs  
et membres de la direction générale**  
Principale fonction

**Autres mandats au 31 décembre 2016**

**Autres mandats (hors filiales Eiffage)  
expirés au cours des 5 dernières années**

**Carol Xueref**  
Administrateur indépendant  
Présidente de Floem SAS

Administrateur d'Ipsen, société cotée  
sur Euronext

Administrateur de filiales France et étranger du  
groupe Essilor International SA

Administrateur de filiales étrangères du  
groupe Essilor International SA société  
cotée sur Euronext

**Administrateurs ayant démissionnés le 31 août 2016**

**Demetrio Ullastres Llorente**  
Administrateur indépendant  
Président de Ullastres SA

-

Président de :  
• Abertis Airports SA  
• TBI plc  
• MBJ  
• Accesos de Madrid SA  
• Infraestructura y Radiales SA  
• Autopista del Henares SA  
• Autopista Trados 45 SA  
• Alazor SA

Administrateur de :  
• Grupo Aeroportuario del Pacífico SAB de CV  
• Aeropuertos Mexicanos del Pacífico SA

**Béatrice Brénéol**  
Administrateur représentant les salariés  
actionnaires

-

• Membre du conseil de surveillance du  
FCPE Eiffage 2011  
• Présidente du conseil d'administration de la Sicavas  
d'Actionariat Salarié Eiffage 2000  
• Présidente et membre du conseil de surveillance  
du FCPE Eiffage Actionariat

## Informations particulières relatives aux mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux de la société ; pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du conseil d'administration et de la direction générale sont domiciliés au siège social de la société, 3-7, place de l'Europe, 78140 Vélizy-Villacoublay.

À la connaissance de la société et au jour d'établissement du présent document, aucun des membres du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années, n'a été condamné pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

conflit d'intérêts et s'engage à ne pas prendre part au vote sur toute délibération le concernant.

- Il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction générale à Eiffage ou à l'une quelconque de ses filiales.
- Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des administrateurs ou membre de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.
- Les administrateurs et membres de la direction générale ne sont soumis à aucune restriction concernant la cession de leur participation dans le capital d'Eiffage (à l'exception de la quotité d'actions devant être conservée au nominatif jusqu'à la cessation de leur mandat).

## Conflits d'intérêts des administrateurs

Au jour de l'établissement du présent document et à la connaissance de la société :

- Aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale à l'égard d'Eiffage en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Le règlement intérieur du conseil prévoit expressément que chaque administrateur informe le président du conseil d'administration de toute situation de

## Conventions particulières

Les conventions passées par Eiffage avec des sociétés ayant des dirigeants communs sont relatives à des opérations qui sont usuelles entre des entreprises appartenant à un même groupe. Les conventions nouvelles conclues depuis la clôture de l'exercice 2015 sont de cette nature à l'exception d'une, relative à l'achat par la société de 1 million de ses propres titres auprès de Bpifrance aux conditions de marché du moment et d'une autre, relative au changement de la banque teneuse de compte de la société concessionnaire du tunnel du Prado Sud à Marseille. Ces conventions font l'objet du rapport spécial des commissaires aux comptes.

## Fonctionnement du conseil d'administration

Le fonctionnement du conseil d'administration est décrit dans le chapitre « Préparation et organisation des travaux du conseil d'administration » du rapport du président.

## Contrôle interne

La direction de l'audit interne du Groupe, sous la supervision du président-directeur général, évalue et pilote le contrôle interne conformément aux cinq composantes définies dans le référentiel COSO.

(voir rapport du président du conseil sur le contrôle interne).

### – Activité de travaux

Une large majorité de l'activité du Groupe est réalisée sur des chantiers (ou affaires) de taille unitaire faible et de durée réduite, à la maîtrise desquels les responsables doivent disposer des délégations nécessaires.

La décentralisation des responsabilités au sein du Groupe s'effectue à travers un réseau de filiales et d'agences à taille humaine, ce qui en facilite le suivi et limite les risques.

L'organisation du contrôle interne est basée sur une répartition des rôles et responsabilités entre cinq niveaux hiérarchiques : chantier, agence ou filiale, direction régionale, direction de branche et holding du Groupe.

Lorsqu'il s'agit d'un grand chantier, cette organisation est adaptée et certains niveaux hiérarchiques peuvent être supprimés entre le chantier et la direction générale de la branche. Le chantier est alors doté, en raison de sa taille, de moyens fonctionnels et de contrôle propres.

Suivant le principe de subsidiarité, la décision incombe au niveau le plus proche du terrain ; les contrôles se font en amont et a posteriori.

### – Activité de concessions

L'activité de concessions du Groupe s'exerce pour l'essentiel au sein d'APRR dont l'organisation du contrôle interne est mutualisée avec celle du Groupe.

## Rémunération et avantages des mandataires sociaux

### – Rémunération

Le conseil d'administration d'Eiffage du 10 décembre 2008 a adhéré aux recommandations de l'AFEP et du Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. La rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux ainsi que les jetons de présence attribués aux administrateurs au titre de l'exercice 2015 figurent dans les tableaux suivants.

Suite aux évolutions de la gouvernance et de la composition du conseil, les rémunérations sont présentées successivement pour M. Roverato, M. Roche et M. de Ruffray.

Rémunération fixe annuelle du président-directeur général, du président et du directeur général. À chaque fois, ces rémunérations ont été versées *prorata temporis* :

Rémunération fixe annuelle	1 <sup>er</sup> janvier 2016 au 17 janvier 2016	À partir du 18 janvier 2016
Benoît de Ruffray	Administrateur	Président-directeur général 900 000 euros <i>prorata temporis</i>
Jean-François Roverato	Président 580 000 euros <i>prorata temporis</i>	Vice-président Administrateur référent Jeton de présence
Max Roche	Directeur général 900 000 euros <i>prorata temporis</i>	Directeur général adjoint (non mandataire)

La part fixe de la rémunération de M. de Ruffray en sa qualité de président-directeur général avait été fixée à 900 000 euros brut annuel. Elle est débattue tous les ans et inchangée pour le président-directeur général d'Eiffage depuis 2008.

La rémunération pour 2016 de M. de Ruffray est détaillée ci-dessous et s'articule autour de deux composantes économiques et d'une qualitative. Aucune de ces composantes ne peut être négative, la troisième ne peut être supérieure à 30% de la rémunération annuelle fixe et leur somme ne peut dépasser la rémunération annuelle fixe de l'année considérée.

i. La première correspond à 1,5 % de la part du résultat opérationnel courant au-delà de 1 400 millions d'euros (base décembre 2015).

ii. La seconde correspond à 4 % de la part du résultat net part du Groupe qui dépasse 10% des capitaux propres moyens de l'exercice considéré (moyenne des bilans d'ouverture et de clôture)\*.

iii. La troisième est qualitative et déterminée par le conseil au regard de différents critères extra-financiers tels que la performance du Groupe dans les domaines de la sécurité au travail, la motivation du personnel, l'absentéisme, etc.\*\*

\* Si les capitaux propres consolidés ont été augmentés ou diminués en cours d'année par des opérations financières inhabituelles, les effets de celles-ci seront retraités.

\*\* Elle prendra également en compte l'influence des circonstances extérieures indépendantes de l'action de M. de Ruffray sur l'évolution des résultats de la société.

Au titre de l'exercice 2016, et dans le respect des principes ci-dessus, le conseil du 22 février 2017 a, après un débat et un vote sur la proposition du comité des nominations et rémunérations, fixé au vu de la réalisation des critères de performance, la rémunération variable au titre de l'exercice 2016 de M. Benoît de Ruffray, président-directeur général depuis le 19 janvier 2016 à 651 912 euros (contre 680 000 euros pour l'exercice 2015 pour le prédécesseur de M. de Ruffray). À la demande de M. Benoît de Ruffray, et par anticipation de la législation qui s'appliquera lors de l'assemblée générale de 2018, la part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale des actionnaires d'Eiffage du 19 avril 2017 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération au titre de l'exercice de 2016 de M. Benoît de Ruffray.

M. Roverato n'a perçu aucune rémunération variable pour ses fonctions de président du 1<sup>er</sup> au 17 janvier 2016.

M. Roche n'a perçu aucune rémunération variable pour ses fonctions de directeur général du 1<sup>er</sup> au 17 janvier 2016.

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni de prime d'arrivée, ni de prime de départ, ni d'engagements complémentaires de retraite spécifiques, comme d'ailleurs tous les collaborateurs du Groupe.

#### – Actions et options d'achat d'actions

M. de Ruffray est le seul mandataire social bénéficiaire d'attribution gratuite d'actions au 31/12/2016 dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par Eiffage SA, étant précisé qu'il n'existe pas de plan d'attribution gratuite d'actions dans les autres sociétés du Groupe (voir ci-après).

Le critère de performance des actions gratuites de M. de Ruffray détaillé ci-dessous :

Pour tenir compte de la performance de la société, le nombre d'actions attribuées définitivement (ci-après « Nombre d'actions attribuées définitivement ») le 5 juillet 2019 sera calculé en appliquant au nombre d'actions attribuées initialement (ci-après « Nombre

d'actions attribuées initialement ») par le conseil d'administration du 4 juillet 2016, le taux d'évolution d'un cours de référence (ci-après « Cours de référence 2016 ») de l'action Eiffage déterminé lors de l'attribution initiale, par rapport à un second cours de référence (ci-après « Cours de référence 2019 ») de la même action déterminé au plus tard le 5 juillet 2019.

Le Cours de référence 2016 est égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Eiffage lors des 100 séances de Bourse précédant la date d'attribution du 4 juillet 2016, soit : 65,80 euros.

Le Cours de référence 2019 sera égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Eiffage lors des 100 séances de Bourse précédant le 4 juillet 2019.

■ Si le Cours de référence 2019 est supérieur ou égal au Cours de référence 2016, alors le Nombre d'actions attribuées définitivement sera égal au d'actions attribuées initialement ;

■ Si le Cours de référence 2019 est inférieur au Cours de référence 2016, alors le Nombre d'actions attribuées définitivement sera égal à : Nombre d'actions attribuées initialement x  $(\frac{\text{Cours de référence 2019}}{\text{Cours de référence 2016}} \times 2 - 1)$ . Ce nombre sera arrondi au nombre entier immédiatement supérieur et ne comportera pas de seuil minimum.

M. de Ruffray n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options d'actions en 2016.

M. Roche n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions en 2016.

M. Roverato n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions en 2016.

#### – Jetons de présence

L'assemblée générale d'Eiffage du 17 avril 2013 a porté le montant des jetons de présence à 900 000 euros.

Le montant global est réparti comme suit :

Administrateur	Président de comité	Membre de comité
1 jeton	1 jeton	1/2 jeton
Censeur	Présent dans un comité	
2/3 jeton	1/3 jeton	
Vice-président Administrateur référent 9,67 jetons		

La présence effective des administrateurs, censeurs et des membres des comités est le seul critère pour la détermination du montant de ces rémunérations.

Aucune filiale du Groupe ne distribue de jetons de présence.

Le montant du jeton est stable à 30 000 euros depuis plus de 6 ans.

## Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux en 2015 et 2016

### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

En euros	2015	2016
Pierre Berger jusqu'au 22 octobre 2015 – Benoît de Ruffray depuis le 18/01/2016 Président-directeur général	<b>Pierre Berger</b> du 01/01/2015 au 22/10/15	<b>Benoît de Ruffray</b> du 18/01/2016 au 31/12/16
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 414 487	1 515 416
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options sur actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	916 575	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	688 950
<b>Total</b>	<b>2 331 062</b>	<b>2 204 366</b>

En euros	2015	2016
<b>Max Roche</b> Directeur général du 26/10/2015 au 17/01/2016	du 26/10/2015 au 31/12/2015	du 01/01/2016 au 17/01/2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	167 389	39 286
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options sur actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>167 389</b>	<b>39 286</b>

En euros	2015	2016
<b>Jean-François Roverato</b> Directeur général du 26/10/2015 au 17/01/2016	du 26/10/2015 au 31/12/2015	du 01/01/2016 au 17/01/2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	107 651	25 317
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options sur actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>107 651</b>	<b>25 317</b>

### Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

En euros	Montants au titre de 2015 01/01/2015 au 22/10/2015		Montants au titre de 2016	
<b>Pierre Berger</b> Président-directeur général du 1/1/2015 au 22/10/2015	Dus	Versés	Dus	Versés
Rémunération fixe annuelle	732 955	732 955	-	-
Rémunération variable	680 000	680 000	-	680 000
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantage en nature (voiture de fonction)	1 532	1 532	-	-
<b>Total</b>	<b>1 414 487</b>	<b>1 414 487</b>	<b>-</b>	<b>680 000</b>

**En euros**

<b>Benoît de Ruffray</b> Président-directeur général depuis le 18/01/2016	<b>Montants au titre de 2015</b>		<b>Montants au titre de 2016 depuis le 18/01/2016</b>	
	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>
Rémunération fixe annuelle	-	-	<b>860 714</b>	<b>860 714</b>
Rémunération variable	-	-	<b>651 912*</b>	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantage en nature (voiture de fonction)	-	-	<b>2 790</b>	<b>2 790</b>
<b>Total</b>	-	-	<b>1 515 416</b>	<b>863 504</b>

\* À la demande de M. Benoît de Ruffray, et par anticipation de la législation qui s'appliquera lors de l'assemblée générale de 2018, la part variable de cette rémunération ne lui sera versée qu'après un vote favorable de l'assemblée générale des actionnaires d'Eiffage du 19 avril 2017 à la résolution qui porte sur les éléments de rémunération au titre de l'exercice de 2016 de M. Benoît de Ruffray.

**En euros**

<b>Max Roche</b> Directeur général du 1 <sup>er</sup> au 17 janvier 2016	<b>Montants au titre de 2015 26/10/2015 – 31/12/2015</b>		<b>Montants au titre de 2016 01/01/2016 – 17/01/2016</b>	
	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>
Rémunération fixe annuelle	167 045	167 045	<b>39 286</b>	<b>39 286</b>
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantage en nature (voiture de fonction)	344	344	-	-
<b>Total</b>	<b>167 389</b>	<b>167 389</b>	<b>39 286</b>	<b>39 286</b>

**En euros**

<b>Jean-François Roverato</b> Président du 1 <sup>er</sup> au 17 janvier 2016	<b>Montants au titre de 2015 26/10/2015 – 31/12/2015</b>		<b>Montants au titre de 2016 01/01/2016 – 17/01/2016</b>	
	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>	<b>Dus</b>	<b>Versés</b>
Rémunération fixe annuelle	107 652	107 652	<b>25 317</b>	<b>25 317</b>
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantage en nature (voiture de fonction)	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>107 652</b>	<b>107 652</b>	<b>25 317</b>	<b>25 317</b>

## Tableau des jetons de présence

### En euros

Administrateurs	Montant en € de jetons alloués au titre de 2015 (versés en 2016)	Montant en € de jetons alloués au titre de 2016 (versés en 2017)
Pierre Berger	-	-
Benoît de Ruffray	-	-
Béatrice Brénéol	28 575	23 472
Thérèse Cornil	38 100	38 100
Laurent Dupont	28 575	28 575
Bruno Flichy	28 726	25 400
Jean-Yves Gilet	43 316	47 625
Jean Guénard	28 575	28 575
Marie Lemarié	28 575	15 648
Dominique Marcel	23 472	20 751
Jean-François Roverato	150 347	174 590
Isabelle Salaün	23 472	33 338
Demetrio Ullastres	51 350	41 052
Carol Xueref	34 925	36 195
<b>Total</b>	<b>508 009</b>	<b>513 321</b>

Aucun administrateur non dirigeant n'a reçu de rémunération autre que les jetons de présence en 2015 et 2016, à l'exception des représentants des salariés actionnaires et de

M. Roverato comme président du conseil du 26 octobre au 31 décembre 2015 et du 1<sup>er</sup> au 17 janvier 2016.

### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant
M. Roche	2011-12-POA du 14/12/2011	10 000	21€

### Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Nom du dirigeant mandataire social	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Date d'attribution définitive* ----- Date de première cession possible:
M. de Ruffray	Plan 2016 Date : 04/07/2016	Attribution gratuite d'actions	688 950	15 000	65,80€	À partir du 05/07/2019 ----- À partir du 08/07/2020

\* Sous réserve que soient satisfaites à cette date une condition de présence et une condition de performance qui est détaillée dans ce document.

## Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social

### Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Conditions d'acquisition
M. de Ruffray	Néant	Néant	Néant
M. Roche	Néant	Néant	Néant
<b>Total</b>	<b>Néant</b>	<b>Néant</b>	<b>Néant</b>

## Récapitulatif des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions existants

	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2014	Plan 2015
Nature du plan	Achat	Achat	Achat	Achat
Date du conseil ayant fait l'attribution	24/02/2011	13/12/2012	26/02/2014	25/02/2015
Nombre d'actions pouvant être souscrites ou achetées <sup>1</sup>	242 139	875 200	914 100	926 050
Dont:				
• par mandataires sociaux <sup>2</sup>	100 000	100 000	100 000	100 000
• 10 premiers attributaires salariés	47 500	114 500	107 300	114 000
Date d'expiration	09/03/2018 <sup>2</sup>	13/12/2019	26/02/2021	25/02/2022
Prix de souscription ou d'achat (moyenne des 20 cours d'ouverture précédent le conseil approuvant les plans)	41,24 €	29,00 €	45,43 €	46,405 €
Nombre d'actions achetées au 31/12/2016	76 239	145 210	100 000	100 000
Options annulées en 2016	3 800	36 900	33 300	29 100
Options restantes au 31/12/2016	162 100	693 090	780 800	796 950

NB : tous chiffres ajustés des distributions d'actions gratuites et de la division du nominal des actions intervenues depuis l'origine des plans.

1 - Ajusté des options annulées au 01/01/2016.

2 - Le conseil d'administration du 25 février 2015 a étendu la période d'exercice du plan de février 2011 pour la porter jusqu'au 9 mars 2018.

3 - M. Pierre Berger, président-directeur général jusqu'au 22 octobre 2015. M. Max Roche, directeur général à compter du 26 octobre 2015. À la suite du décès de M. Berger et en application des dispositions légales et des règlements des plans 2011, 2012, 2014 et 2015, ses ayants droit ont la possibilité de demander l'exercice des options dans un délai de six mois à compter de la date du décès. Le conseil d'administration du 26 octobre 2015 a par ailleurs décidé, sur proposition du comité des rémunérations, de lever la condition de performance des plans de stock-options de M. Berger.

## Tableau récapitulatif des options de souscription ou d'achat d'actions consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	2011-12_POA	Plan 2015
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé.	0	0	0	0
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	101 171	21,67 €	92 671	8 500

## Historique des attributions gratuites d'actions

### Information sur les actions attribuées gratuitement

Date d'assemblée	20/04/2016
Date du conseil d'administration	04/07/2016
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont nombre attribué au mandataire social M. de Ruffray	234 030 15 000
Date d'acquisition des actions	05/07/2019
Date de fin de période de conservation	08/07/2020
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	1 655
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	232 375

### Contrat de travail, retraites spécifiques, indemnités de départ et clause de non-concurrence

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnité ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Benoît de Ruffray</b> Président-directeur général depuis le 18/01/2016 Premier mandat: 18/01/2016 Fin du mandat: 2019		X		X		X		X
<b>Max Roche</b> Directeur général du 1 <sup>er</sup> au 17 janvier 2016 Premier mandat: 26/10/2015 Fin du mandat en cours: 17/01/2016	X *			X		X		X
<b>Jean-François Roverato</b> Président 1 <sup>er</sup> au 17 janvier 2016 Premier mandat: 26/10/2015 Fin du mandat en cours: 17/01/2016		X		X		X		X

\* M. Roche a été nommé directeur général par le conseil d'administration du 26 octobre 2015 suite à la disparition de M. Berger afin d'organiser la transition et dans l'attente de trouver un successeur à M. Berger. Son contrat de travail a donc été suspendu pendant la période d'exercice de ses fonctions de directeur général et a repris le 18 janvier 2016.

### Opérations réalisées sur les titres de la société par chaque mandataire social ou personne soumise à déclaration par le règlement général de l'AMF

Déclarant	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Prix unitaire (€)	Montant de l'opération (€)
Benoit de Ruffray	Président du conseil depuis le 18 janvier 2016	FCPE Eiffage Actions	Souscription	50	215 000
			Achat	57,93	57 930
Jean-Francois Roverato	Président du conseil jusqu'au 17 janvier 2016 Administrateur référent depuis le 18 janvier 2016	Actions	Cession	64,36	1 287 200
			Cession	63	633 465
			Cession	62,0855	93 128
			Cession	61,908	306 135
Max Roche	Directeur général jusqu'au 17 janvier 2016 Directeur général adjoint depuis le 18 janvier 2016	FCPE Eiffage SICAVAS FCPE Eiffage FCPE Eiffage Stock-options	Souscription	50	14 290
			Cession	101,94	100 000
			Cession	138,625	90 000
			Cession	116,861	224 559
			Levée	21	210 000
Christian Cassayre	Directeur financier	FCPE Eiffage FCPE Eiffage Stock-options	Souscription	50	120 000
			Cession	119,379	452 408
			Levée	21	420 000
Jean Guénard	Administrateur	Actions	Cession	69,6036	478 664
Laurent Dupont	Administrateur	FCPE Eiffage	Souscription	50	5 907
Demetrio Ullastres	Administrateur jusqu'au 31 août 2016	Actions	Cession	68,9893	34 495
Béatrice Brénéol	Administrateur jusqu'au 31 août 2016	FCPE Eiffage	Souscription	50	14 546

---

## Prêts et garanties accordés aux dirigeants

Néant.

---

## Intéressement et participation

Des accords d'intéressement sont en vigueur dans la plupart des sociétés du Groupe ; ces accords qui s'inscrivent dans le cadre de l'ordonnance du 21 octobre 1986 relative à l'intéressement et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, traduisent la volonté d'Eiffage d'associer étroitement les personnels à la bonne marche de leurs entreprises en les intégrant aux résultats obtenus par celles-ci au cours d'un exercice lorsqu'ils atteignent un niveau déterminé et représentent un accroissement de leur prospérité.

Par ailleurs, les salariés bénéficient d'accords de participation aux fruits de l'expansion dans les conditions légales obligatoires ; ces accords sont appliqués dans chaque société du Groupe soumise à la participation : il n'y a pas d'accord de Groupe.

Au niveau de chaque société, ont été mis en place depuis de nombreuses années des plans d'épargne entreprise ; ainsi, les salariés ont le choix d'affecter les sommes leur revenant au titre de l'intéressement et de la participation entre des investissements dans des fonds communs de placement et des investissements dans la structure d'actionnariat salarié du Groupe : la Sicavas Eiffage 2000 ou les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE Eiffage Actionnariat) créés pour recueillir les souscriptions des salariés à des augmentations de capital qui leur ont été réservées (cf. répartition du capital et des droits de vote).

Les sommes versées par le Groupe à ses salariés au titre de l'intéressement et de la participation ont atteint 77 millions d'euros au titre des résultats de l'exercice 2016 contre 76 millions d'euros au titre de l'exercice 2015 et 80 millions d'euros au titre de l'exercice 2014.

Autres informations sur les attributions gratuites :

---

### Attribution gratuite d'actions dans l'exercice à chaque mandataire social

Benoît de Ruffray, président-directeur général	15 000
Actions attribuées définitivement durant l'exercice à chaque mandataire social	Néant
Actions gratuites attribuées durant l'exercice par Eiffage aux 10 salariés non mandataires sociaux du Groupe dont le nombre ainsi consenti est le plus élevé	37 200

---

---

## Options d'achat d'actions – Attribution gratuite d'actions

■ L'assemblée générale mixte du 17 avril 2013 a autorisé le conseil d'administration à consentir aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe des options donnant droit à l'achat d'actions Eiffage existantes. Le nombre maximum d'actions à acheter a été fixé à 1 000 000. Le conseil du 26 février 2014 a utilisé cette autorisation pour 538 750 options et celui du 25 février 2015 pour 461 250 options.

■ L'assemblée générale mixte du 16 avril 2014 a autorisé le conseil d'administration à consentir aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe des options donnant droit à l'achat d'actions Eiffage existantes. Le nombre maximum d'actions à acheter a été fixé à 1 000 000. Le conseil du 25 février 2015 a partiellement utilisé cette autorisation pour 473 500 options.

■ L'assemblée générale mixte du 20 avril 2016 a autorisé le conseil d'administration à consentir aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe des options donnant droit à l'achat d'actions Eiffage existantes. Le nombre maximum d'actions à acheter a été fixé à 1 000 000 (dont 250 000 pour les dirigeants mandataires de la société). Cette autorisation a une durée de 38 mois et n'a pas été utilisée à la date du présent document.

■ L'assemblée générale mixte du 20 avril 2016 a autorisé le conseil d'administration à consentir aux salariés et aux mandataires sociaux du Groupe des actions gratuites Eiffage existantes. Le nombre maximum d'actions à attribuer a été fixé à 1 000 000 (dont 250 000 pour les dirigeants mandataires de la société). Cette autorisation a une durée de 38 mois et a été utilisée à hauteur de 234 030 actions à la date du présent document.

# Renseignements à caractère général

---

## Dénomination et siège social

Eiffage – 3-7, place de l'Europe ;  
78140 Vélizy-Villacoublay

Téléphone : 01 34 65 89 89

---

## Forme et législation

Société anonyme régie par la législation française.

---

## Durée

Constituée le 12 juin 1920, la durée de la société expirera le 31 décembre 2090, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

---

## Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet, directement ou indirectement, en France et à l'étranger :

- toutes opérations et entreprises de travaux publics, privés et de bâtiments ;
- l'acquisition, l'exploitation et la vente de tous procédés, brevets ou licences ;
- l'étude, la création, l'achat, la vente et l'exploitation de toutes usines et carrières ;
- la fabrication, l'utilisation et la vente de tous produits nécessaires à son objet social ;
- toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ;

- la participation de la société à toutes entreprises, groupements d'intérêt économique ou sociétés françaises ou étrangères, créées ou à créer, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises, groupements ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social et ce par tous moyens, notamment par voie d'apport, de souscription ou d'achat d'actions, de parts sociales ou de parts bénéficiaires, de fusion, de société en participation, de groupement, d'alliance ou de commandite.

---

## RCS et APE

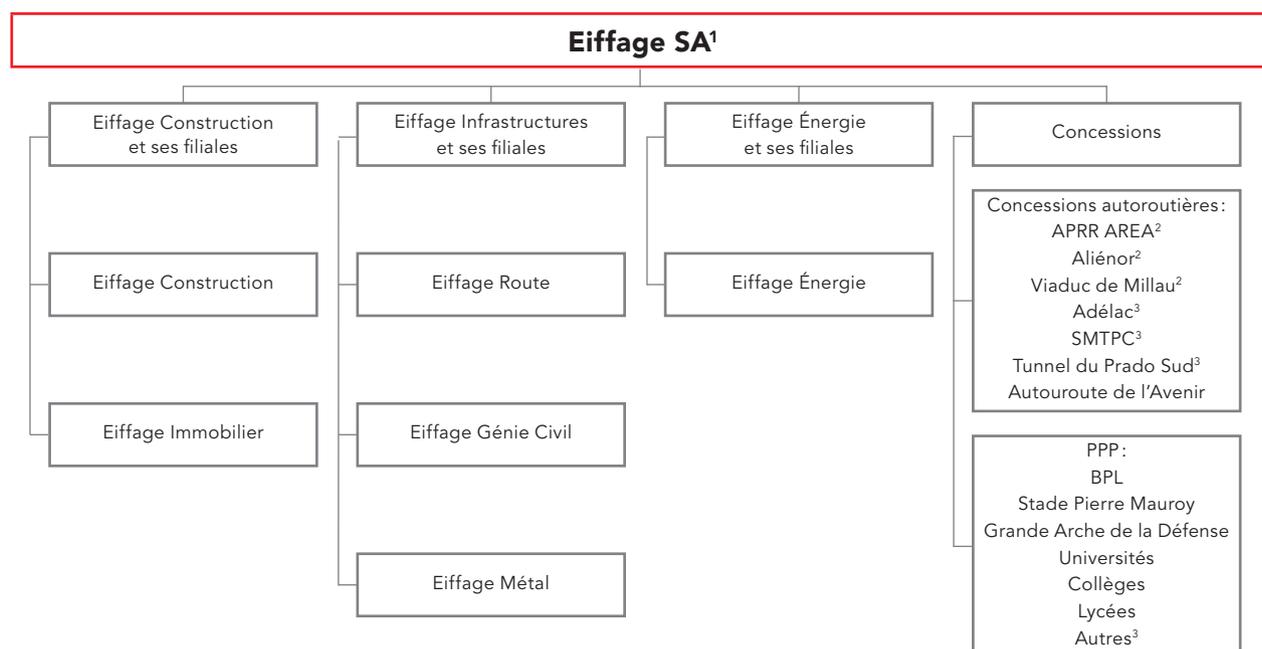
RCS Versailles 709 802 094. APE : 7010 Z.

---

## Lieu où peuvent être consultés les documents relatifs à la société

Les statuts et autres documents requis, au siège social au 3-7, place de l'Europe ; 78140 Vélizy-Villacoublay, et les documents de référence et les informations réglementées sont disponibles au siège social et sur le site internet de la société [www.eiffage.com](http://www.eiffage.com) ainsi que sur le site [www.info-financiere.fr](http://www.info-financiere.fr)

## Organigramme simplifié du périmètre de consolidation



1 - Liste des filiales et participations pages 253 à 255.

2 - La synthèse des principaux investisseurs minoritaires dans les concessions autoroutières est indiquée ci-dessous.

3 - Les principaux co-investisseurs dans les PPP ou la participation d'Eiffage est minoritaire sont généralement des investisseurs financiers.

Nom	Pourcentage de détention	Nom des investisseurs tiers	Site internet des sociétés
APRR AREA	50% + 1 action	Macquarie Autoroutes de France	<a href="http://www.aprr.com">www.aprr.com</a>
Aliénor / A65	65%	SANEF	<a href="http://www.a65-alienor.com">www.a65-alienor.com</a>
Adélaç /A41	48,9%	Macquarie Autoroutes de France 2	<a href="http://www.liane-autoroute.com">www.liane-autoroute.com</a>
Viaduc de Millau	51%	Caisse des dépôts et consignations	<a href="http://www.leviaducdemillau.com">www.leviaducdemillau.com</a>
SMTPC	32,9%	Vinci et flottant	<a href="http://www.tunnelprado.com">www.tunnelprado.com</a>
Tunnel du Prado Sud	41,5%	Vinci	<a href="http://www.tunnelprado.com">www.tunnelprado.com</a>

APRR dispose, par ailleurs, d'un programme obligataire « EMTN » dont le prospectus contient des informations détaillées sur son financement et modèle économique et est disponible sur le site internet d'APRR et de la bourse de Luxembourg ([www.bourse.lu](http://www.bourse.lu)).

### Relations mère – filiales

Eiffage SA, société mère du Groupe, assure, au travers d'une structure de gestion dédiée, détenue à 100% par Eiffage, les services et prestations suivants, au bénéfice de ses branches: direction générale du groupe, direction de l'audit interne et des risques, direction financière (trésorerie et financements, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion, fiscalité, juridique et actionariat

salarié, relations investisseurs), direction de la communication, directions des relations sociales et du développement des ressources humaines, direction des achats, direction du développement durable et de l'innovation et direction des concessions. La direction des systèmes d'information est dotée d'une structure dédiée qui gère l'ensemble du parc informatique (matériel et logiciel), les réseaux et systèmes en vue de garantir un haut niveau de service et de sécurité. Elle réalise également les développements nécessaires à l'exploitation et en assure la maintenance.

Les autres tâches fonctionnelles sont assurées au sein de chaque branche pour leur propre compte. La structure de gestion dédiée au niveau de la société mère est rémunérée par des redevances proportionnelles au chiffre d'affaires des branches.

## Concurrence

### Aperçu des principaux concurrents du Groupe par zone géographique pertinente et par branche travaux

	<b>Eiffage Construction</b>	<b>Eiffage Infrastructures</b>	<b>Eiffage Énergie</b>
	Un des leaders sur un marché du bâtiment qui se répartit entre quelques grands acteurs, quelques entreprises régionales de taille moyenne et un grand nombre de petits entrepreneurs. Eiffage Construction compte également parmi les tout premiers promoteurs nationaux avec Eiffage Immobilier	Un des leaders du marché des travaux publics (travaux routiers et ferroviaires, génie civil et construction métallique). Ce marché se répartit entre quelques grands acteurs et de nombreuses entreprises régionales et locales. Le marché des granulats, où il opère également est constitué par des groupes routiers, cimentiers ainsi que plusieurs centaines de producteurs locaux.	Un des leaders sur un marché fragmenté.
France	Bouygues Construction, Demathieu Bard, Fayat, Léon Grosse, Spie Batignolles, Vinci Construction, et des entreprises régionales de taille moyenne.  Bouygues Immobilier, Cogedim, Icade, Nexity, Kaufman & Broad, Vinci Immobilier, et un grand nombre de promoteurs immobiliers.	Route et granulats : Cemex, Ciments Français, Colas, Eurovia, Fayat, LafargeHolcim, et des entreprises régionales de taille moyenne.  Génie civil : Bouygues Construction, Demathieu Bard, Fayat, NGE, Spie Batignolles, Vinci Construction, et des entreprises régionales de taille moyenne  Métal : Baudin-Chateaufort, Matière et Fayat ainsi que des entreprises étrangères implantées en France.	Bouygues Énergies & Services, Dalkia, Engie Services, Snel, Spie, Vinci Énergies et des entreprises régionales de taille moyenne.
International	Besix, Bouygues Construction, CFE, Vinci Construction, ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs asiatiques et européens.	Besix, Bouygues Construction, Cemex, CFE, Colas, Eurovia, LafargeHolcim, Strabag, Vinci Construction, ACS Dradados ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs asiatiques et européens.	Engie Services, Spie, Vinci Énergies ainsi que des entreprises régionales de taille moyenne et des acteurs espagnols.

### Aperçu des principaux concurrents du Groupe par zone géographique pertinente et par classe de concessions

	<b>Concessions autoroutières</b>	<b>Autres concessions et PPP</b>
	Un des leaders du marché des concessions autoroutières en France et en Europe qui se répartit entre quelques grands acteurs industriels et financiers.	Un des leaders du marché des concessions et PPP en France et en Europe qui se répartit entre quelques grands acteurs industriels et financiers.
France	Abertis / SANEF, Bouygues, Demathieu Bard, Egis, Fayat, NGE, Vinci, Spie Batignolles et des investisseurs financiers, AXA, Ardian, CDC, DIF, OFI, PGGM, Macquarie, Mirova, IIC.	Bouygues, Demathieu Bard, Egis, Fayat, NGE, Vinci, Spie Batignolles et des investisseurs financiers, AXA, Ardian, CDC, Demeter, DIF, OFI, PGGM, Meridiam, Macquarie, Mirova, TIIC.
International	Abertis / SANEF, Atlantia, BAM, Bouygues, Ferrovial, Strabag, Vinci et des acteurs européens ainsi que des investisseurs financiers, AXA, Ardian, CDC, DIF, OFI, PGGM, Macquarie, Meridiam, Mirova, TIIC et des acteurs canadiens, asiatiques et australiens.	ACS, BAM, Bouygues, Strabag, Vinci et des acteurs européens ainsi que des investisseurs financiers, AXA, Ardian, CDC, DIF, OFI, PGGM, Macquarie, Meridiam, Mirova, TIIC et des acteurs européens, canadiens, asiatiques et australiens.

---

## Exercice social

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

---

## Répartition des bénéfices (article 32 des statuts)

Le bénéfice net est réparti de la manière suivante :

- après déduction, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi, jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social ;
- sur le solde des bénéfices augmenté, le cas échéant, des reports bénéficiaires et des sommes dont l'assemblée a décidé le prélèvement sur les réserves facultatives pour être mises en distribution, un intérêt calculé au taux de 6 % l'an sur les sommes dont leurs actions sont libérées et non amorties, sans que l'insuffisance du bénéfice d'un exercice puisse donner lieu à un prélèvement complémentaire sur les bénéfices du ou des exercices suivants ; sur l'excédent disponible, l'assemblée générale ordinaire peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenables de fixer soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un ou plusieurs fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, avec ou sans affectation spéciale ; le solde est réparti aux actionnaires à titre de superdividende.

L'assemblée peut offrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions. Une telle option pourra également être offerte en cas de paiement d'acompte sur dividende.

---

## Assemblées générales (articles 29 et 30 des statuts)

L'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qui leur appartient pourvu que ces actions soient libérées des versements exigibles.

- les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi ;
- les règles de participation aux assemblées générales sont celles prévues par la loi.

---

## Titres au porteur identifiables (article 9 des statuts)

La société est en droit de demander, à tout moment, dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires, l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires.

---

## Seuils statutaires (article 9 des statuts)

L'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 2001 a instauré une obligation d'information en cas de franchissement de seuil de 1 % du capital ou des droits de vote, ou un multiple de cette fraction.

Les dispositions de l'article 9 des statuts instaurant cette obligation sont reproduites ci-après :

« Article 9 :

*Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un pourcentage du capital ou des droits de vote au moins égal à 1 % ou à tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer la société, par lettre recommandée avec accusé de réception indiquant le nombre d'actions détenues dans le délai de quinze jours à compter du franchissement de chacun de ces seuils.*

*À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues à l'alinéa 4 du présent article, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires si, à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.*

*Toute personne est également tenue d'informer la société dans les formes et délais prévus à l'alinéa 4 ci-dessus lorsque sa participation en capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés audit alinéa. »*

---

## Conseil d'administration (articles 17 à 21 et 23 à 26 des statuts)

La société est administrée par un conseil composé de trois membres au moins et de quinze au plus. Le conseil d'administration comprend, en outre, un administrateur nommé parmi les salariés membres du conseil de surveillance du FCPE Eiffage actionnariat ou du conseil d'administration de la Sicavas détenant des actions de la société.

- les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans. L'article 18 des statuts prévoit un dispositif qui permet un renouvellement partiel des membres du conseil d'administration annuellement ;
- le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers du nombre des administrateurs composant le conseil ;
- le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre ; il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Le conseil d'administration élit, parmi ses membres, un président pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur ; le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale ;

- l'âge limite pour les fonctions de président est de 70 ans ; lorsque le président en fonction atteint l'âge de 70 ans, le conseil d'administration peut proroger ses fonctions d'une durée totale maximum de 3 ans ;
- le conseil du 29 août 2012 a décidé la création d'un poste d'administrateur référent avec titre de vice-président ;
- l'assemblée générale mixte du 15 avril 2015 a autorisé la nomination d'un ou plusieurs censeurs au conseil d'administration. Ceux-ci sont nommés par le conseil d'administration pour une durée de quatre ans, renouvelable.

---

## **Direction générale (articles 22 et 27 des statuts)**

La direction générale de la société est assurée soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Le choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale est effectué par le conseil d'administration pour une durée qu'il détermine. Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées de l'assister, avec le titre de directeur général délégué.

L'âge limite pour les fonctions de directeur général ou de directeur général délégué est de 70 ans ; lorsqu'un directeur général ou un directeur général délégué atteint l'âge de 70 ans, le conseil d'administration peut proroger ses fonctions d'une durée totale maximum de 3 ans.

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

---

## **Capital social**

### **Montant du capital social**

Le capital social s'élève au 31 décembre 2016 à 392 329 060 euros, divisé en 98 082 265 actions de 4 euros de nominal et en 113 653 511 droits de vote théoriques (y compris les droits de vote double). Les informations relatives aux titres donnant accès au capital et à la répartition du capital sont fournies ci-après.

---

## **Droits de vote (article 30 des statuts)**

Le droit de vote attaché aux actions est déterminé conformément aux dispositions de l'article L.225-123 du code de commerce.

Il est précisé qu'en application de la loi, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins, bénéficient d'un droit de vote double.

Les usufruitiers d'actions représentent valablement les nus-proprétaires à l'égard de la société. Toutefois le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

---

## **Modifications du capital et des droits des actionnaires**

Le capital social et les droits attachés aux actions qui le composent peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la loi, les statuts de la société ne prévoyant pas de dispositions particulières plus restrictives.

Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la société.

## Capital social autorisé non émis

### Tableau récapitulatif des délégations financières susceptibles d'entraîner une augmentation de capital et les autorisations en matière de stock-options et d'actions gratuites en cours de validité

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de l'AGE	Date d'expiration	Montant nominal d'augmentation de capital autorisé	Utilisations au cours de l'exercice 2016	Montant nominal résiduel d'augmentation de capital au 31/12/2016
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	20 avril 2016	19 juin 2018	80 millions d'euros	Néant	80 millions d'euros
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec maintien du DPS	20 avril 2016	19 juin 2018	150 millions d'euros <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital)</i>	Néant	150 millions d'euros <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital)</i>
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du DPS par offre au public	20 avril 2016	19 juin 2018	38 173 596 euros * <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>	Néant	38 173 596 euros* <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>
Délégation en vue d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières avec suppression du DPS par placement privé	20 avril 2016	19 juin 2018	38 173 596 euros* <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>	Néant	38 173 596 euros* <i>(1,5 milliard d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créances sur la société donnant accès au capital*)</i>
Faculté d'augmenter le montant des émissions en cas de demandes excédentaires	20 avril 2016	19 juin 2018	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation	Néant	15 % du montant de l'émission initiale dans la limite des plafonds de la délégation
Délégation en vue d'augmenter le capital en rémunération d'un apport de titres ou de valeurs mobilières	20 avril 2016	19 juin 2018	10 % du capital social*	Néant	10 % du capital social*
Délégation en vue d'augmenter le capital avec suppression du DPS en faveur des adhérents d'un PEE	20 avril 2016	19 juin 2018	15 millions d'euros	Néant	15 millions d'euros
Autorisation d'émettre des options d'achat d'actions	20 avril 2016	19 juin 2019	1 000 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties) / 250 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société)	Néant	1 000 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties) / 250 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires de la société)
Autorisation d'attribuer des actions gratuites existantes	20 avril 2016	19 juin 2019	1 000 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être consenties) / 250 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être attribuées gratuitement) / 235 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)	234 030	765 970 (nombre total d'actions pouvant être attribuées gratuitement) / 235 000 (nombre total d'actions auquel peut donner droit le nombre total d'options pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires de la société)

\* S'impute sur les plafonds de la délégation d'émission avec maintien du DPS.

## Titres donnant accès au capital

Il n'existe pas de titres donnant accès au capital autres que les 98 082 265 actions en circulation.

## Tableau d'évolution du capital

Année	Nature des opérations	Augmentation du capital		Prime d'émission/Réerves	Montant du capital	Nombre d'actions
		Nombre d'actions	Nominal			
2011	Annulation d'actions	- 2 837 869	- 11 351 476	- 37 161 895	348 648 524	87 162 131
2012	Aucune	-	-	-	348 648 524	87 162 131
2013	Augmentation de capital réservée aux salariés	2 276 499	9 105 996	50 538 270	357 754 520	89 438 630
2014	Augmentation de capital réservée aux salariés	2 832 836	11 331 344	102 973 588	369 085 864	92 271 466
2015	Augmentation de capital réservée aux salariés	3 162 525	12 650 100	104 774 453	381 735 964	95 433 991
<b>2016</b>	<b>Augmentation de capital réservée aux salariés</b>	<b>2 648 274</b>	<b>10 593 096</b>	<b>119 966 812</b>	<b>392 329 060</b>	<b>98 082 265</b>

## Montant du capital et des droits de vote – Capital potentiel

Le capital social s'élève au 31 décembre 2016 à 392 329 060 euros, divisé en 98 082 265 actions représentant à cette date 113 653 511 droits de vote théoriques, et ce compris les droits de vote double. À cette date, il n'existait pas de capital potentiel.

## Répartition du capital et des droits de vote

Il n'existe pas de dispositions statutaires de plafonnement des droits de vote.

Le capital social s'élève au 31 décembre 2016 à 392 329 060 euros, divisé en 98 082 265 actions représentant à cette date 113 653 511 droits de vote théoriques y compris les droits de vote doubles.

Au 31 janvier 2017, le capital social s'élève à 392 329 060 euros, divisé en 98 082 265 actions représentant à cette date 119 127 014 droits de vote théoriques y compris les droits de vote doubles.

## Le tableau ci-après retrace l'évolution de la répartition du capital et des droits de vote théoriques au cours de ces trois dernières années :

Actionnaires identifiés	au 31/12/2014		au 31/12/2015		au 31/12/2016		% droits de vote <sup>1</sup>	% droits de vote exerçables <sup>2</sup>
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital		
Public	36 918 853	40,0	48 895 906	51,2	59 198 171	60,3	53,0	57,5
Actionnariat salarié :								
Eiffage 2000	17 805 032	19,3	13 478 132	14,1	10 044 391	10,2	17,7	17,7
FCPE Eiffage Actionnariat <sup>3</sup>	4 978 876	5,4	7 558 184	7,9	9 479 802	9,7	11,9	11,9
FCPE Eiffage Classique	148 533	0,2	-	-	-	-	-	-
Salariés directs	379 433	0,4	1 602 786	1,7	1 134 101	1,2	1,4	1,4
BlackRock	6 024 479	6,5	6 024 479	6,3	7 550 600	7,7	6,6	6,6
Bpifrance Participations SA	17 965 900	19,5	13 194 500	13,9	5 559 781	5,7	4,9	4,9
Auto-détention	3 139 125	3,4	4 680 004	4,9	5 115 419	5,2	4,5	-
Eiffaime	4 911 235	5,3	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>92 271 466</b>	<b>100%</b>	<b>95 433 991</b>	<b>100%</b>	<b>98 082 265</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1 - Droits de vote y compris les droits de vote doubles (113 653 511 droits de vote).

2 - Droits de vote exerçables en assemblée générale y compris les droits de vote doubles (113 653 511 droits de vote) et la neutralisation de l'auto-détention.

3 - Y compris 52 080 actions détenues par le FCPE Eiffage Classique sur 2015 et 2016.

À la suite de la déclaration de Bpifrance du 3 février 2017 relative à la détention de 9,33 % des droits de vote d'Eiffage résultant d'une attribution de droits de vote doubles, le

tableau ci-dessous complète la répartition du capital et des droits de vote en donnant une représentation pro forma au 31 janvier 2017.

<b>Pro forma au 31/01/2017</b>				
	<b>Nombre d'actions</b>	<b>% du capital</b>	<b>% des droits de vote<sup>1</sup></b>	<b>% droits de vote exerçables<sup>2</sup></b>
Public	59 337 785	60,4	50,7	55,0
Actionnariat salarié :				
Eiffage 2000	9 964 391	10,2	16,7	16,7
FCPE Eiffage Actionnariat(3)	9 420 188	9,6	11,3	11,3
FCPE Eiffage Classique	-	-	-	-
Salariés directs	1 134 101	1,2	1,3	1,3
BlackRock	7 550 600	7,7	6,4	6,4
Bpifrance Participations SA	5 559 781	5,7	9,3	9,3
Auto-détention	5 115 419	5,2	4,3	-
Eiffaïme	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>98 082 265</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1 - Droits de vote y compris les droits de vote doubles (119 127 014 droits de vote).

2 - Droits de vote exerçables en assemblée générale y compris les droits de vote doubles (119 127 014 droits de vote) et la neutralisation de l'auto-détention.

3 - Y compris 52 080 actions détenues par le FCPE Eiffage Classique sur 2015 et 2016.

Les salariés du groupe Eiffage détiennent une participation dans le capital d'Eiffage par l'intermédiaire de la Sicavas Eiffage 2000 ; une augmentation de capital réservée aux salariés et réalisée en décembre 2006 a été souscrite au travers d'un FCPE baptisé Eiffage 2011 qui a fusionné avec le FCPE Eiffage Actionnariat en 2014, le FCPE Eiffage Classique qui détenait des titres APRR les a cédés pour acquérir des actions Eiffage et enfin le FCPE Eiffage actionnariat est dédié aux augmentations de capital réservées aux salariés et retraités qui furent réalisées en avril 2013, mai 2014, mai 2015 et mai 2016.

Conformément à sa politique d'actionnariat salarié, trait marquant du Groupe depuis plus de 25 ans, et en vue de pérenniser celui-ci, Eiffage a décidé de réaliser en mai 2017 une augmentation de capital non abondée réservée aux salariés, avec une décote de 20 % par l'intermédiaire du FCPE Eiffage Actionnariat Relais 2017 créé à cet effet et qui sera fusionné avec le FCPE Eiffage Actionnariat.

## Franchissements de seuils au cours de l'exercice

Bpifrance, établissement public à caractère industriel et commercial (dénommé « EPIC Bpifrance »), a déclaré avoir franchi en baisse, le 20 mai 2016, indirectement, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations SA, les seuils de 10 % du capital et des droits de vote et 5 % des droits de vote de la société et détenir, indirectement, 5 559 781 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,67 % du capital et 4,94 % des droits de vote de cette société (avis AMF 216C1209 du 25 mai 2016). Une déclaration identique de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) a été effectuée (avis AMF 216C1212 du 25 mai 2016).

Bpifrance, établissement public à caractère industriel et commercial (dénommé « EPIC Bpifrance ») a déclaré avoir franchi en hausse, le 30 janvier 2017, indirectement, par l'intermédiaire de Bpifrance Participations, le seuil de 5 % des droits de vote de la société Eiffage et détenir, indirectement, 5 559 781 actions Eiffage représentant 11 119 462 droits de vote, soit 5,67 % du capital et 9,33 % des droits de vote de cette société (avis AMF 217C0361 du 3 février 2017). Une déclaration identique de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) a été effectuée (avis AMF 217C0359 du 3 février 2017). Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote doubles.

La société anonyme PRO BTP Finance, agissant pour le compte de Sicavas Eiffage 2000 dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi :

- en hausse, le 1<sup>er</sup> avril 2016, par suite d'une attribution de droits de vote doubles, les seuils de 15 % et 20 % des droits de vote de la société et détenir, à cette date, pour le compte de Sicavas Eiffage 2000, 12 214 834 actions représentant 24 429 668 droits de vote, soit 12,80 % du capital et 22,08 % des droits de vote ;
- en baisse, le 13 mai 2016, par suite d'une cession d'actions sur le marché, le seuil de 20 % des droits de vote de la société et détenir, à cette date, pour le compte de Sicavas Eiffage 2000, 10 973 642 actions représentant 21 947 284 droits de vote, soit 11,50 % du capital et 19,95 % des droits de vote. PRO BTP Finance a précisé détenir, au 22 juin 2016, pour le compte de Sicavas Eiffage 2000, 10 739 642 actions représentant 21 479 284 droits de vote, soit 10,95 % du capital et 19,18 % des droits de vote. (avis AMF 216C1454-FR0000130452-FS0721)

À cette occasion, PRO BTP Finance a effectué une déclaration d'intention indiquant que le franchissement de seuil était passif et résultait de l'attribution de droits de vote doubles attachés au nominatif le 1<sup>er</sup> avril 2016, en application de la loi Florange. Aucun achat de titre correspondant n'a été effectué et donc aucun endettement ni emprunt n'ont été nécessaires. PRO BTP Finance a déclaré agir seul, ne pas envisager de poursuivre les achats d'actions, ne pas envisager d'acquérir le contrôle de la société, ne pas avoir de stratégie vis-à-vis de la société et n'envisager aucune des opérations listées à l'article 223-17 I 6<sup>o</sup> du règlement général de l'AMF, ne pas détenir d'instruments ni d'accords listés au 4<sup>o</sup> et 4<sup>o</sup> bis du I de l'article L.223-9 du code de commerce, ne pas être partie à un accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la société, et ne pas envisager de demander la nomination d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance. (avis AMF 216C1454 du 22 juin 2016)

La Société Générale Gestion, agissant pour le compte du FCPE Eiffage Actionnariat dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi :

- en hausse, le 6 juin 2016, le seuil de 10% du capital de la société et détenir, pour le compte dudit FCPE, 9 896 282 actions représentant autant de droits de vote, soit 10,09% du capital et 8,84% des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte de la fusion-absorption du FCPE Eiffage Actionnariat Relais 2016 par le FCPE Eiffage Actionnariat. À cette occasion, la Société Générale Gestion a effectué une déclaration d'intention indiquant que l'acquisition des titres de la société s'inscrit dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard de la société ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. La Société Générale Gestion a précisé ne pas agir de concert avec un tiers et ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de la société ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance (avis AMF 216C1320 du 9 juin 2016) ;
- en baisse, le 4 juillet 2016, le seuil de 10% du capital de la société et détenir, pour le compte dudit FCPE, 9 804 623 actions représentant autant de droits de vote, soit 9,996% du capital et 8,76% des droits de vote de cette société (avis AMF 216C1580 du 5 juillet 2016).

Au terme des déclarations de franchissement de seuil statutaire reçues par Eiffage, les actionnaires détenant plus de 1% du capital au 31/12/2016, autres que ceux mentionnés dans le tableau ou les commentaires ci-dessus, sont, à la connaissance de la société, Alken, Amundi, AXA Investment Managers, Natixis AM, Crédit Mutuel, Norges Bank.

À la connaissance du conseil d'administration, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement, seuls ou de concert, plus de 1% du capital ou des droits de vote et ayant déclaré cette position.

---

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

- La structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la société et toutes informations en la matière sont décrites ci-dessus.
- Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation des droits de vote pouvant résulter d'un défaut de déclaration d'un franchissement de seuil statutaire.
- À la connaissance de la société, il n'existe pas de pactes ni autres engagements signés entre actionnaires.
- Il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.
- Les droits de vote attachés aux actions détenues par le personnel au travers de la Sicav Eiffage 2000 et le FCPE Eiffage Actionnariat sont exercés, chacun pour ce qui le concerne, par un représentant mandaté par le conseil d'administration de la Sicav et les conseils de surveillance des FCPE à l'effet de les représenter à l'assemblée générale.
- Les règles de nomination et de révocation des membres du conseil d'administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 17 à 20 des statuts.
- En matière de pouvoirs du conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites dans le rapport de gestion et dans le tableau des délégations d'augmentation de capital.
- La modification des statuts de la société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.
- Les lignes de crédit décrites dans le présent document (chapitre « Risques de liquidité ») sont susceptibles de prendre fin en cas de changement de contrôle de la société.
- Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de mandataires sociaux.

Il est précisé qu'en application de la loi, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins, bénéficient d'un droit de vote double.

---

## Autres renseignements

### Nantissement d'actions

Aucun nantissement de ses propres actions n'a été signifié à la société.

### Interventions de la société sur ses propres titres

Dans le cadre des autorisations qui lui ont été déléguées par l'assemblée générale des actionnaires, Eiffage a acquis au comptant, en 2016, 4 723 572\* actions et cédé 3 025 212 actions ; 1 257 879 actions ont été transférées à des collaborateurs à l'occasion de l'exercice d'options d'achat. Ainsi Eiffage détenait, en fin d'exercice, 5 120 485 de ses propres actions (5,22% du capital) à un prix de revient moyen de 55,94 € (valeur nominale : 4 euros).

\* Il est précisé qu'Eiffage a acquis 1 million d'actions, soit 1,02% du capital, auprès de Bpifrance au prix de 66,20 euros par action le 20 mai 2016.

### Marché des titres

Les actions Eiffage sont cotées sur le marché Euronext-Paris (compartiment A).

---

## Contrôleurs légaux des comptes

### Titulaires

#### KPMG AUDIT IS

2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense  
Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles  
représenté par M. Baudouin Griton  
Date de première nomination : AGM du 18 avril 2007  
Date de nomination pour le mandat en cours : AGM du 17 avril 2013  
Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

#### PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
Membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles  
représenté par M. Gérard Morin  
Date de première nomination : AGO du 25 avril 2001  
Date de nomination pour le mandat en cours : AGM du 17 avril 2013  
Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

### Suppléants

#### KPMG Audit ID

2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense  
Date de première nomination : AGM du 20 avril 2005  
Date de nomination pour le mandat en cours : AGM du 17 avril 2013  
Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

#### Mme Anik Chaumartin

63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
Date de première nomination : AGO du 25 avril 2001  
Date de nomination pour le mandat en cours : AGM du 17 avril 2013  
Échéance du mandat : AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Le tableau détaillant les honoraires des commissaires aux comptes certifiant les comptes consolidés et relatifs aux exercices 2016 et 2015 figure dans l'annexe aux comptes consolidés pages 251 et 252 du présent document.

---

## Responsable de l'information

M. Christian Cassayre, directeur financier  
Eiffage – 3-7, place de l'Europe  
78140 Vélizy-Villacoublay  
Téléphone : 01 34 65 89 89

---

## Informations incluses par référence (documents accessibles au public)

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts, les rapports des commissaires aux comptes et les états financiers des trois derniers exercices ainsi que tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques de la société et de ses filiales des trois derniers exercices, évaluations et déclarations établies par un expert lorsque ces documents sont prévus par la loi et tout autre document prévu par la loi peuvent être consultés au siège de la société.

En application de l'article 28 du règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31/12/2014 présentés aux pages 136 à 183 et à la page 184 du document de référence n° D-15-0204 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 mars 2015 ;
- les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31/12/2015 présentés aux pages 127 à 179 du document de référence n° D-16-0230 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2016.

---

## Autres documents

Les documents suivants sont intégrés au document de référence pour bénéficier des dispenses de publications séparées prévues par le règlement général de l'AMF :

- Rapport financier annuel :
  - Comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 Page 257
  - Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels Page 268
  - Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 Page 206
  - Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés Page 256
  - Rapport de gestion – article 222-3 du règlement général de l'AMF Page 114
  - Déclaration des personnes qui assument la responsabilité du rapport financier annuel Page 314
- Montant des honoraires versés à chacun des commissaires aux comptes et aux membres de leurs réseaux : pages 251 et 252 du présent document de référence.
- Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne : pages 270 et suivantes du présent document de référence.

---

## Attestation du responsable du document de référence

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

J'atteste qu'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 le rapport de gestion figurant en page 114 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Vélizy-Villacoublay, le 29 mars 2017

Benoît de Ruffray  
Président-directeur général

# Table de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, le tableau thématique suivant permet d'identifier les principales rubriques requises par le règlement (CE) n° 809/2004 de la commission du 29 avril 2004 mettant en œuvre la directive 2003/71/CE du Parlement européen et du Conseil.

Information	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Personne responsable des informations	313
1.2. Attestation du responsable	314
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Coordonnées	313
2.2. Changements	313
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	Chiffres clés, 206
3.1. Informations financières historiques	32, 33
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUES</b>	134, 148, 149, 185, 194-202, 257, 259, 263, 278-281, 283, 286, 288
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	
5.1.1. Raison sociale	304
5.1.2. Enregistrement au RCS	304
5.1.3. Date de création et durée	304
5.1.4. Siège social - forme juridique - législation applicable	304
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités de la société	5 à 26, 28, 29, 213
5.2. Principaux investissements	
5.2.1. Réalisés	33, 39, 89, 115, 116, 123, 185, 211, 282
5.2.2. En cours	39, 89, 222, 282
5.2.3. Programmés	39, 89, 213, 282
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	38, 39, 118, 304
6.1.1. Opérations et principales activités	38-58, 305
6.1.2. Nouveaux produits	29, 122, 134, 164, 165
6.2. Principaux marchés	36-39, 306
6.3. Événements exceptionnels	5-25
6.4. Degré de dépendance	202
6.5. Position concurrentielle	306
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description du Groupe	28-31, 36-39, 305
7.2. Liste des filiales importantes	253 à 255

<b>Information</b>	<b>Pages</b>
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	206, 229, 230, 259
8.1. Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	132, 148, 149, 151, 161, 167, 194
8.2. Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations	82, 83, 87
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	32, 33, 115, 124
9.2. Résultat d'exploitation	32, 33, 115, 118, 123, 208, 216, 218
9.2.1. Facteurs importants	38, 39
9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	32, 33, 114, 123, 217
9.2.3. Influences extérieures	202
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	34, 207, 210, 233, 262
10.2. Flux de trésorerie	33, 211, 238, 241
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	123, 204
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	312
10.5. Sources de financement attendues	123, 202
<b>11. R&amp;D BREVETS ET LICENCES</b>	
<b>12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	
12.1. Principales tendances	28, 29, 115, 118, 119, 204
12.2. Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	40-47, 51, 55, 57, 202
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES</b>	
13.1. Principales hypothèses	33, 40-47, 51, 55, 57
13.2. Rapport des commissaires aux comptes	256, 268
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	30, 31, 125, 290- 295
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	295
<b>15. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	
15.1. Rémunérations versées	126-128, 173, 250, 265, 296, 298-301
15.2. Provisions pour retraites ou autres	302
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Durée des mandats	125, 290
16.2. Contrats de service	295
16.3. Comités	291
16.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	270
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Répartition des effectifs	38, 39, 137, 169, 213
17.2. Participations et stock options	35, 301
17.3. Accord de participation au capital	34, 310
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Répartition du capital	34, 310, 311
18.2. Droits de vote différents	308, 310, 311
18.3. Contrôle de l'émetteur	308, 312
18.4. Accords d'actionnaires	311
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	269
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>	
20.1. Informations financières historiques	32, 33
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	206

<b>Information</b>	<b>Pages</b>
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1. Déclarations	312, 314
20.4.2. Autres informations vérifiées	N/A
20.4.3. Autres informations non vérifiées	N/A
20.5. Dates des dernières informations financières	N/A
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution de dividendes	124, 125
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	245, 263
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et autorisé	233, 308
21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3. Autodétention et autocontrôle	34, 310
21.1.4. Valeurs mobilières	N/A
21.1.5. Conditions d'acquisition	310
21.1.6. Options ou accords	N/A
21.1.7. Historique du capital	34, 310
21.2. Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social	304
21.2.2. Règlement des organes de gestion et de contrôle	276, 307
21.2.3. Droits et privilèges des actions	310
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	N/A
21.2.5. Assemblées générales	125
21.2.6. Éléments de changement de contrôle	308
21.2.7. Seuils de participation	311
21.2.8. Conditions régissant les modifications statutaires	N/A
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
23.1. Déclaration d'expert	N/A
23.2. Autres déclarations	314
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	313
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	253

# Tableau de concordance du rapport financier annuel et du rapport de gestion issu du code de commerce

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel et du rapport de gestion tel qu'il résulte du code de commerce, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues.

Rubriques	Informations exigées pour	Pages
<b>1. COMPTES ANNUELS</b>	<b>RFA</b>	257
<b>2. COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>RFA</b>	206
<b>3. RAPPORT DE GESTION</b>		114
<b>3.1. Informations sur l'activité de la société</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la société, de chaque filiale et du Groupe Art. L.232-1, L.233-6, R.225-102 et/ou L.233-6, L.233-26 du code de commerce</li> </ul>		28, 29, 114
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la société et du Groupe Art. L.233-26, L.225-100, al. 3, L.225-100-1 et/ou L.225-100-2 du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	32, 33, 115
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évolution prévisible de la société et/ou du Groupe Art. L.232-1, R.225-102 et/ou L.233-26, R.225-102 du code de commerce</li> </ul>		124
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs clés de nature financière et non financière de la société et du Groupe Art. L.225-100, al. 3 et 5, L.225-100-1, L.223-26 et/ou L.225-100-2, du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	32, 33, 115
<ul style="list-style-type: none"> <li>Événements post-clôture de la société et du Groupe Art. L.232-1 et/ou L.233-26 du code de commerce</li> </ul>		213
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indications sur l'utilisation des instruments financiers y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la société et du Groupe Art. L.225-100, al. 6, L.225-100-1 et/ou L.225-100-2, L.223-26 du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	236
<ul style="list-style-type: none"> <li>Principaux risques et incertitudes de la société et du Groupe Art. L.225-100 al. 4 et 6, L.225-100-1 et/ou L.225-100-2 al. 2 et 4, du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	29, 29, 202
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations sur la R&amp;D de la société et du Groupe Art. L.232-1 et/ou L.233-26 du code de commerce</li> </ul>		98-110, 286
<b>3.2. Informations juridiques, financières et fiscales de la société</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification Art. R.225-102 du code de commerce</li> </ul>		N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Répartition et évolution de l'actionnariat</li> </ul>		33, 311
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la société et part du capital qu'elles détiennent Art. L.233-13 du code de commerce</li> </ul>		N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français Art. L.233-6, al. 1 du code de commerce</li> </ul>		14, 121, 213, 215

Rubriques	Informations exigées pour	Pages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition et cession par la société de ses propres actions (rachat d'actions) Art. L.225-211 du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	124
<ul style="list-style-type: none"> <li>• État de la participation des salariés au capital social Art. L.225-102, al. 1, L.225-180 du code de commerce</li> </ul>		310
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposé des éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique Art. L.225-100-3 du code de commerce <ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure du capital de la société</li> <li>- Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L.233-11 du code de commerce</li> <li>- Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du code de commerce</li> <li>- La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci</li> <li>- Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier</li> <li>- Les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote</li> <li>- Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ou du directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la société</li> <li>- Les pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions</li> <li>- Les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts</li> <li>- Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique</li> </ul> </li> </ul>	<b>RFA</b>	304-308
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital Art. L.225-100, al. 7 du code de commerce</li> </ul>	<b>RFA</b>	309
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mention des ajustements éventuels : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions ;</li> <li>- pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières Art. R.228-90, R.225-138 et R.228-91 du code de commerce.</li> </ul> </li> </ul>		309
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents Art. 243 bis du code général des impôts</li> </ul>		34, 125
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement Art. 223 quater du code général des impôts</li> </ul>		N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance Art. L.441-6-1, D.441-4 du code de commerce</li> </ul>		257, 263, 264
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance Art. L.441-6-1, D.441-4 du code de commerce</li> </ul>		263, 264
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes) Art. L.225-102-1, al. 13 du code de commerce</li> </ul>		269
<b>3.3. Informations portant sur les mandataires sociaux</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice Art. L.225-102-1, al. 4 du code de commerce</li> </ul>		292-295
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la société, les sociétés qu'elle contrôle et la société qui la contrôle Art. L.225-102-1, al. 1, 2 et 3 du code de commerce</li> </ul>		296, 298, 299

Rubriques	Informations exigées pour	Pages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements liés à la prise, à la cessation ou au changement de fonctions Art. L.225-102-1, al. 3 du code de commerce</li> </ul>		127, 129, 298
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le conseil d'administration a pris la décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ;</li> <li>- soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée). Art. L.225-185, al. 4 du code de commerce</li> </ul> </li> </ul>		N/A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société Art. L.621-18-2, R.621-43-1 du code monétaire et financier ; Art. 223-22 et 223-26 du règlement général de l'AMF</li> </ul>		302
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le conseil d'administration a pris la décision : <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ;</li> <li>- soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée). Art. L.225-197-1-II, al. 4 du code de commerce</li> </ul> </li> </ul>		128
<b>3.4. Informations RSE de la société</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité et des engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités Art. L.225-102-1, al. 5 à 8, R.225-104, R.225-105 et R.225-105-2-II du code de commerce</li> </ul>		74, 75, 76
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur les activités dangereuses Art. L.225-102-2 du code de commerce</li> </ul>		166, 187, 202
<b>4. DÉCLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>RFA</b>	314
<b>5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>RFA</b>	268
<b>6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>RFA</b>	256
<b>7. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>RFA</b>	202

# Glossaire

<b>Terme</b>	<b>Définition</b>
Carnet de commandes des travaux	Part non exécutée des contrats signés
Juste valeur de la dette CNA et des swaps	Juste valeur de la dette souscrite auprès de la Caisse nationale des autoroutes et des instruments dérivés
Marge opérationnelle courante	Résultat opérationnel courant / Chiffre d'affaires
PCC	<p>Périmètre constant : se calcule en neutralisant :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la contribution de 2016 des sociétés entrées en périmètre en 2016 ;</li><li>- la contribution de 2016 des sociétés entrées en périmètre en 2015, pour la période équivalente à celle de 2015 précédant leur date d'entrée ;</li><li>- la contribution sur 2015 des sociétés sorties du périmètre en 2016, pour la période équivalente à celle de 2016 suivant leur date de sortie ;</li><li>- la contribution sur 2015 des sociétés sorties du périmètre en 2015.</li></ul> <p>Change constant : taux de change de 2015 appliqués aux chiffres d'affaires en devises de 2016.</p>

## Conception et réalisation

M&C Saatchi Little Stories

## Crédits photographiques

Actophoto – Régis Bouchu  
Air explorer.pl  
AlexX  
Photothèque APRR  
Gaël Arnaud

Jérôme Balleydier  
Balloïde photos  
Carole Barriquand-Treuille  
Thierry Beaucap  
Bertrand Béchard  
Laurent Blossier

Carbone Café  
Clemessy  
©positif  
Xavier Chabert

Joël Damase  
DDA architectes  
Guy Dentan – Un autre regard  
Stéphane Desneiges  
Olivier Dupont

Photothèque Eiffage  
Photothèque Eiffage Energía  
Photothèque Eiffage Sénégal  
Eduardo Trigo/Endesa  
ESA David Ducros

Hervé Fabre Photographies  
Thierry Favatier  
Feng Shang Hatat  
Fondation-Bettencourt-Schuller

Tommaso Giuntini  
Jean-Yves Govin Sorel  
Denis Grudet

Habitat et Humanisme  
Bart van Hoek

Isentalautobahn GmbH & Co  
KG  
iStock

Jean-Paul Viguier et Associés  
Jonas Jacquet  
La France vue du ciel  
L'autre image  
Layepro.com  
Association Le Savoir et le Fer

Max Lerouge  
Jean-Michel Libion

Benoît Martin  
Samuel Moraud

Véronique Paul  
Patriarche & Co – Asylum  
Hervé Piraud  
Cédric Pelletier  
Positive Planet Le Havre  
Przemyslaw Andruk

Gaudin Ramet, Albert  
Constantin, Didier Repellin  
Nicolas Robin

Seaway Heavy Lifting  
Léonard de Serres  
Olivier Seignette/Mickaël  
Lafontan  
Photothèque Eiffage / Maître  
d'ouvrage : SCI du 42-46  
avenue Aristide Briand –  
Feral & Associés / Architectes :  
Scau Macary Delamain

Studio Chlorophylle  
Studio Maya

Alexis Toureau

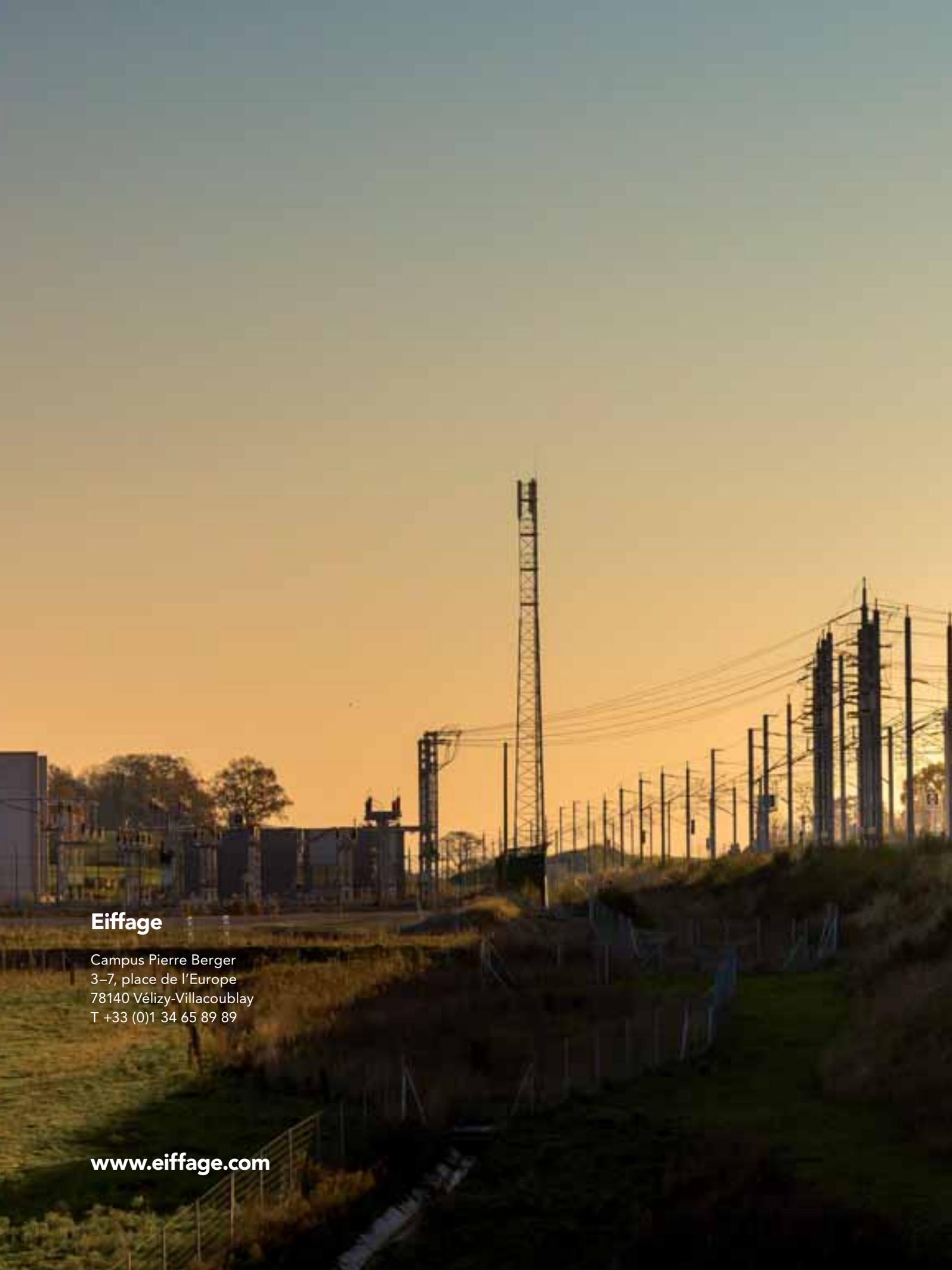
Gérard Uféras  
Valode et Pistre  
Karine Warny  
Lokman Zakaria

Tous droits réservés



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29/03/2017 sous le numéro D.17-0254 conformément aux articles 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.





## Eiffage

Campus Pierre Berger  
3-7, place de l'Europe  
78140 Vélizy-Villacoublay  
T +33 (0)1 34 65 89 89

[www.eiffage.com](http://www.eiffage.com)